د/ عبدالله بن حلفان العايش
أستاذ مساعد بجامعة أم القرى

البحث الحادي عشر :

" الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع بمؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها (الواقع والمأمول من وجهة نظر مسؤولي هذه الكليات) "

إعـــداد :

أ/خلود بنت سعد عبدالعزيز اليوسف

"الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع بمؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها (الواقع والمأمول من وجهة نظر مسؤولي هذه الكليات)"

أ/ خلود بنت سعد بن عبدالعزيز اليوسف

• **المستخلص**:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، والكشف عن أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، وأيضاً معرفة أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة،وصمم لجمع المعلومات استبانة تم قياس مدى صدقها وذلك بعرضها على عدد من المحكمين و قياس ثباتها باستخراج معامل ألفا للأداة بالتجزئة النصفية لمجتمع الدراسة ،ثم تم تطبيقها على مجتمع الدراسة وهم أعضاء مجالس كليات خدمة المجتمع في الجامعات السعودية ،وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة(٧٥)استبانة ،عاد منها (٥٥)استبانه. وتم معالجتها إحصائيا من خلال : استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بناءً على المتوسط حتى تتم الإجابة على الأسئلة الرئيسة. وتم إجراء اختبار(T.TEST) وتحليل التباين الأحادي لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائيا وذلك للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية : ١. ما الأساليب العلمية المستخدمة في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟ . ٢. ما أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟ ٣. ما أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟. وتوصلت نتائج الدراسة إلى : ١ـ إن درجة استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع جاءت بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط (٣,١٧). ٢ـ إن أهمية استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع قد حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط (٤,٣٢). ٣ـ إن أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع قد حصلت على درجة متوسطة بمتوسط (٣,٤٠). وعلى متخذي القرارات الاستثمارية في برامج كليات خدمة المجتمع العمل على:١. أخذ دورات تدريبية في مجال الأساليب الكمية.٢ـ تكوين لجان من ذوي التخصص في الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الاستثمارية.٣ـ وجود متخصص في الأساليب الكمية عند انعقاد مجالس كليات خدمة المجتمع. ٤ـ تكوين وحدة متخصصة في الأساليب الكمية لوضع عدد من الخيارات لصنع القرارات.

"The scientific methods for decision-making and related obstacles at the community service colleges programs/ the situation and hopes as viewed by the officials of community service colleges"

khloud bint Sa'ad bin Abdul Aziz Al-Youse

• ***Study Objectives:***

This Study aims at identifying the situation of introducing scientific methods in decision-making, outlining the importance of adopting scientific methods in decision-making, and identifying the obstacles

affecting such adoption as viewed by decision-makers at the community service colleges programs.

- ***Study methodology and procedures:***

The researcher used a suitable descriptive method as required by the study nature. She designed a form for data collection, the credibility of which has been verified by a number of examiners and its reliability measured by obtaining the alpha factor for the system by the half-division the study community. The form was applied on the study community, which was composed of the members of the councils of the community service colleges of Saudi universities The number of distributed forms has been 75, whereas the number of filled forms 55. Data obtained has been treated as follows through the following.

- Obtaining the averages, standard deviations, and arranging the description on the basis of the average for obtaining answers to the main questions.
- A T-test has been carried out and unitary variability analyzed to identify and differences of statistical importance for answering the branch questions.

- ***The Study Questions:***

1-What are the scientific methods used in decision-making as viewed by the study community?
2-What is the importance of using scientific methods in decision-making at the community service colleges programs as viewed by the study community?
3-What are the main obstacles hindering the application of scientific methods in decision –making at the community service colleges programs as viewed by the study community?

- ***The Major Results:***

1-The score for the scientific methods used in decision-making by the community service colleges programs has been nearly average (about 3.17).
2-The score for the importance of using scientific methods in decision-making by the community service colleges programs has been high (4.32).
3-The score for the main obstacles hindering adoption of scientific methods in decision-making by the programs of community service colleges has been average (3.40)

- ***The main recommendations:***

Decision-makers at the programs of the community service colleges must do the following:

1-They must attend training courses on quantitative methods.
2-Committees specialized in quantitative methods must be formed for making important decisions.
3-A specialist in quantitative methods must attend the meetings of the councils of the community service colleges.
4-A specialized unit in quantitative methods must be formed for formulating a number of options for decision-making.

• **المقدمة** :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا محمد عليه وآله أفضل الصلاة والسلام .. وبعد

فإن التراكمات والمستجدات المعرفية الهائلة التي يواجهها العالم في كل لحظة تتطلب مفهوما مغايرا للنمط التقليدي للتعليم الجامعي ولذلك تغيرت طرق التعليم وأساليبه ، فعملت الدولة جاهدة في سبيل الوصول بالعملية التعليمية كلها إلى الهدف المنشود فبالرغم من التكاليف الباهظة التي تنفقها الدولة إلا أنها كانت مدركة لمفهوم التعليم كعملية استثمار بمفهومه الواسع ، والدولة تواجه صعوبات جمة في سبيل توفير فرصة التعليم الجامعي لجميع أفراد المجتمع ،منها ما يراه الخطيب (١٤٢٤هـ) من أن نفقات التعليم في تزايد مستمر نظرا للزيادة المضطردة في أعداد الطلاب والطالبات من خريجي الثانوية العامة ، بالإضافة إلى ارتفاع كلفة الطالب بصورة عامة والطالب الجامعي بصورة خاصة ، مما يحد من مقدرة الحكومات على تمويل التعليم ، ونتيجة لذلك كان لابد من إيجاد اتجاهات جديدة وآليات مختلفة في الإنفاق على التعليم. (ص١٨)

فالاستثمار في كليات خدمة المجتمع يعتبره رحمة (٢٠٠٢م) أحد مجالات الاستثمار التربوي المباشر (ص٧) وللعمل على تنفيذ عمليات الاستثمار التربوي في برامج كليات خدمة المجمع ، كان لابد من استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات الإدارية ، لتحديد أفضل البدائل التي يمكن الاستثمار فيها ، حيث إن اتخاذ القرارات غير السليمة ينتج عنه هدر للطاقات والإمكانات المادية والبشرية .

ويرى البلاط (١٤١٣هـ) أن صنع القرارات أصبحت أكثر تعقيداً في عالمنا المعاصر ، وذلك لأن المشروعات قد زاد حجمها وتنوعت أنشطتها ، ودخول عالم التكنولوجيا المعقدة ، وزياد أهمية الوقت وما تتعرض له المنشأة من ضغوط اجتماعية، وذلك لما تعمل عليها من محاولة تحقيق التوازن بين مصالح المجتمع وبين المنشأة الخدمية والإنتاجية.(ص١١٤)

ومن الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرار ما يراه الثبيتي (١٩٩٧م) :

١- صعوبة التنبؤ بالحالات الطبيعية المتوقع كحالة الإقبال وعدم الإقبال.
٢- صعوبة تحديد المعايير المناسبة لتقييم البدائل المتاحة". (ص٢٤٥)

كما يوضح الثبيتي أنه :"لا يملك صاحب القرار في ظل حالة عدم التأكد للحد من المخاطر إلا أن يعتمد على المعايير المتعددة ، ويستخدم أكثر من نموذج تحليل لتحديد أفضل البدائل في إطار التجربة الماضية والحاضرة ". (ص٢٤٥)

ويؤكد الخطيب (١٤٢٤هـ) أن عملية الارتقاء بالإنفاق على التعليم تتطلب انتهاج أساليب في المحاسبة ، وإعداد التقارير وتطوير القوائم المالية والأداء الاستثماري،وما فيها من العمليات المحاسبية التي تنسجم مع التغيرات الجديدة.(ص١٩)

وتعتبر الأساليب العلمية من المواضيع التي حازت على اهتمام كثير من الباحثين التربويين في مجالات مختلفة ، منها المدارس الخاصة وكذلك مجالات الأعمال الخيرية والتطوعية وغيرها من المجالات التي لاقت الكثير من البحث والدراسة للوصول إلى أفضل الطرق لتطبيق الأساليب العلمية. لذلك فإن من الأسس السليمة لدى متخذي القرارات استخدام الأساليب العلمية في مجالات العمل المختلفة ، ولعل استخدام هذه الأساليب في برامج كليات خدمة المجتمع هو أحد الوسائل التي تعمل على الارتقاء بالتعليم وتوجيهه الوجهة السليمة ، خاصة في مجال الإنفاق حتى يتم تقليص الهدر الناتج من وجود برامج تعليمية لا تتوافق وسوق العمل أو أن تكلفتها تفوق العائد منها.

- **مشكلة البحث** :

مما هو واضح أن كليات خدمة المجتمع قد ساهمت في إيجاد بعض الحلول لمشكلة القبول في الجامعات ، بحيث أتاحت الفرصة للكثير من أفراد المجتمع إكمال دراستهم الجامعية ، سواء كانت في برامج تعليمية طويلة المدى أو دبلومات متوسطة المدى وكذلك دورات تدريبية قصيرة المدى في تخصصات مختلفة ، ومن خلال هذا التنوع في هذه البرامج سواء كان من حيث الفترة الزمنية أو مدى توافقها مع سوق العمل أو من حيث مدى احتياج الجامعات لهذا النوع من الاستثمارات ، ومع وجود الظروف الطبيعية التي تتفاوت من حيث درجة المخاطرة وعدم التأكد من مدى الفائدة الاستثمارية لهذه البرامج ، فإنه يفضل لمتخذي القرارات في الجامعات من أن يتبعوا الأساليب العلمية والتي تتمثل هنا في أساليب نظرية اتخاذ القرارات. حيث يوضح العولقي (١٤٢٣هـ) " أن هناك هدرا في الطاقات والإمكانات يتحمله الاقتصاد الوطني ، نتيجة عدم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة التي تحرك دولاب العمل اليومي في القطاعين العام والخاص".(ص٣٤). ولذلك كان غرض هذه الدراسة هو معرفة درجة استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية ، مما يتيح الفرصة لمتخذي القرارات من التعرف على الأساليب العلمية السليمة ، التي يمكن من خلالها الوصول إلى القرارات الرشيدة والتي يكون فيها منفعة للمجتمع وللجامعات ، وأيضا الكشف عن أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، وكذلك التعرف على ابرز المعوقات التي تحول دون استخدام هذه الأساليب، وتعمل على هدر في الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية للمجتمع .

- **أسئلة البحث** :

يمكن لمشكلة البحث أن تتحدد في ضوء الأسئلة الرئيسة التالية :

١- ما الأساليب العلمية المستخدمة في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

٢- ما أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

٣- ما أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

ويتفرع من الأسئلة الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية :

١- هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتوسطات استجابة مجتمع الدراسة حول درجة استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع باختلاف (الدرجة العلمية التخصص العلمي ، سنوات الخبرة)؟

٢- هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتوسطات استجابة مجتمع الدراسة حول أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع باختلاف (الدرجة العلمية التخصص العلمي ، سنوات الخبرة)؟

٣- هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتوسطات استجابة مجتمع الدراسة حول أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع باختلاف (الدرجة العلمية ،التخصص العلمي ، سنوات الخبرة)؟

- **أهداف البحث** :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على واقع استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

٢- الكشف عن أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

٣- التعرف على أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدي متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

- **أهمية البحث** :

إن عملية الاستثمار السليمة تتطلب إتباع نظريات وأسس علمية لدى صانعي القرارات الاستثمارية والتي تعود بالفائدة على متخذي القرارات والمجتمع ككل ، ومن هذا المنطلق فإن الاستثمارات في برامج كليات خدمة المجتمع تحتاج إلى اتخاذ القرارات السليمة والتي تعمل على توجيه الاستثمار الوجهة الفعالة التي تعود بالفائدة على الجامعات و المجتمع ، وتعمل على زيادة إسهام هذه الاستثمارات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، وبناءً على ذلك فإن الباحثة تسعى ليكون لهذه الدراسة فائدة لدى متخذي القرارات في كليات خدمة المجتمع وخاصة القائمين على صنع القرارات في البرامج التي تقدمها كليات خدمة المجتمع ، وتعمل الباحثة على معرفة درجة

استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات في الواقع ، و أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، كذلك فان هذه الدراسة تعمل على كشف المعوقات التي تقف أمام متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع.

- **حدود البحث** :

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على معرفة درجة استخدام الأساليب العلمية في الواقع وأهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، وكذلك الكشف عن أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع .

الحدود المكانية :

تقتصر الدراسة على كليات خدمة المجتمع في كل من جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة و جامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جده وجامعة الطائف بمدينة الطائف وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود بمدينة الرياض والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وجامعة الملك فيصل بمدينة الاحساء وجامعة القصيم في مدينة بريدة .

الحدود الزمانية :

تم إجراء الدراسة بحمد الله تعالى خلال عام : ١٤٢٥هـ - ١٤٢٦هـ.

- **منهج البحث** :

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، والذي يرى عدس(٢٠٠٣م) أنه :" يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا ، أو تعبيرا كميا .(ص٢٤٧) ومن خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة والتوصل إلى استنتاجات وتعميمات ، تساعد على تطوير الواقع

- **تعريف مصطلحات البحث** :

الأساليب العلمية :

يقصد علاقي (١٤٢٠هـ) بالأساليب العلمية لاتخاذ القرارات : "الأساليب النظرية والتي تشمل الحكم الشخصي للمدير ،الحقائق ، التجربة ، والآراء المهمة ، والأساليب الكمية والتي تشمل أدوات بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية ، التماثل ، نظرية المباريات ،والاحتمالات".(ص٥٢٤). وتقصد الباحثة بالأساليب العلمية في هذه الدراسة : هي مجموعة من الطرق والوسائل النظرية والكمية التي تستخدم من قبل متخذ القرار للوصول إلى القرار الرشيد.

صنع القرارات :

يعرفها المغربي (٢٠٠٢م) بأنها :" العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة".(ص٢٤٣). وتقصد الباحثة بصنع القرارات في هذه الدراسة :

هي العملية التي من خلالها يتم اختيار أفضل برنامج من بين مجموعة من البرامج بحيث يحقق الأهداف المنشودة.

كليات خدمة المجتمع :

من خلال لائحة كلية خدمة المجتمع بجامعة أم القرى يتضح أن كلية خدمة المجتمع هي :" جهاز يربط الجامعة بجميع قطاعات ومؤسسات المجتمع من خلال برامج مختلفة تتناسب مع حاجات أفراده".(ص٩)

برامج كليات خدمة المجتمع :

تعرفها هنية السباعي (١٤١١هـ) بأنها :" دورات تدريبية أو نظرية أو علمية ، تقدمها الجامعات بقصد خدمة مجتمعاتها في صورة محاضرات أو مناقشات أو دراسة حالة أو ورش تدريبية ، ويقوم بتنفيذها مدرسون متخصصون بهدف منح شهادات أو درجات علمية ، أو تنمية القدرات العلمية والعملية لأفراد المجتمع لمواجهة حاجاتهم في مختلف مجالات الحياة".(ص١٠). وتقصد الباحثة ببرامج كليات خدمة المجتمع في هذه الدراسة : هي الدورات التعليمية والتدريبية بمختلف أنواعها والتي تقدمها كليات خدمة المجتمع مقابل رسوم معينة.

- **أولاً : الإطار النظري** :

- **مفهوم عملية صنع القرارات** :

إن عملية صنع القرارات ليست بالعمل العشوائي الذي يعتمد على التخمين والحدس أو الذي يتم دون الحاجة إلى دراسة واعية متأنية يتم خلالها طرح عدد من البدائل المتاحة في إطار نظري أو بناءً على دراسات سابقة وخبرات تعزز الاختيار ، ولذا فإن العديد من العلماء يتفقون على أن القرار يقصد منه عملية الاختيار من بين عدد من البدائل ، ومع اختلاف التعريفات من الناحية اللفظية أو الشكلية إلا أنها تصب كلها في محتوى واحد وهو أن الاختيار يتم بناءً على أساس التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار.

فيضع علاقي (١٤٢٠هـ) تعريفاً لاتخاذ القرار الإداري بأنه يعني: "الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه" مما يعني أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية سهلة ، وذلك يوجب الحذر عند اتخاذ القرار لما يترتب عليه من مجموعة تصرفات وقرارات لاحقة له ، لذلك فإن اتخاذ القرار لا يعتمد على التخمين والحدس فقط.(ص٤٩٣)

ويتفق معه حسين (٢٠٠١م) في أن عملية اتخاذ القرار هي :" تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار ، وهو الاختيار من بين بندين ".(ص٧١)

كما تشير تقارير الشؤون المالية والاقتصادية لوزارة المالية والاقتصاد الوطني (١٤٠٦هـ) إلى تعريف القرار بأنه :" اختيار أفضل البدائل المتاحة من خلال تقييم سليم للمعلومات الموصفة لهذه البدائل وآثارها " لذلك كان لابد من توفر كافة المعلومات بالدقة المطلوبة الكافية لاتخاذ القرار.(ص٢٩)

ويميز محمد (١٤٢١هـ) بين مفهوم اتخاذ القرار وصنع القرار فيرى أن:"عملية اتخاذ القرار هي جزئية بينما عملية صنع القرار هي الكل "(ص٢٦١) وبناءً على ذلك يعرف المغربي (٢٠٠٢م) القرار بأنه :" اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة" أما عملية صنع القرار فيعرفها بأنها :" العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة " و من ثم فاتخاذ القرار هو :" ناتج عملية صنع القرار ".(ص٢٤٣)

ويوضح الشماع (١٤٢٠هـ) أن القرارات الإدارية :" أصبحت بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف".

كما أن القرار من وجهة نظره :" ينطوي من حيث الأبعاد الاقتصادية على مسألتين أساسيتين هما العوائد المتحققة والكلفة المترتبة على اتخاذه" وذلك لتحقيق الأهداف بأقل كلفة وبأعلى العوائد الممكنة الناتجة عن تنفيذ القرار ، لذا فإن العامل الاقتصادي بأبعاده ومتغيراته ذو أثر كبير في اتخاذ القرار شكلا ومضمونا. (ص٢٤١)

وهؤلاء هم أصحاب المدرسة السلوكية ، فيشير الشرقاوي (٢٠٠٢م) إلى تفسير هربرت سايمون (Herbert Simon) لعملية اتخاذ القرارات بأن اتخاذ القرار هو: " قلب الإدارة ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني".(ص١٢٩)

والقرارات في النظام التعليمي له تأثير كبير في كافة مجلات العملية التعليمية ومخرجاتها فترى فائقة سنبل (١٤١٥هـ) أنها تتناول:"جوانب وقضايا عديدة منها السياسات ، أو الأهداف ، أو الخطط ، أو الاستراتيجيات ، أو الموارد أو القواعد والإجراءات أو العاملين والمستفيدين في المجال التعليمي من البشر ،ومن هنا فالقرار التعليمي يؤثر في كافة مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها ويشكل روح العملية التعليمية في كل مرحلة من مراحلها". (ص٢٩). ويضيف الحربي (١٤١٣هـ) بأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية حكومية أو أهلية :" تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت من أجلها المؤسسة".(ص٢٩)

- **الأساليب العلمية في صنع القرارات** :

يوضح أحمد (د- ت) أن وسائل وطرق صنع القرارات التربوية تتعدد بسبب الاختلاف في النظم التي تستخدمها الإدارة ، وكذلك بسبب التباين في المواقف الإدارية والتنظيمية والبيئية أثناء صنع القرار ، لأن طبيعة المواقف قد تفرض استخدام أسلوب أو طريقة معينة من أساليب صنع القرار.(ص١٩٠). لذلك فقد تنوعت هذه الأساليب لتتوافق مع الظروف المختلفة وليختار متخذ القرار الأسلوب المناسب والذي يتفق مع طبيعة المشكلة التي يريد اتخاذ قرار بشأنها ومع طبيعة الظروف المحيطة به ، ومن هذه الأساليب ما يلي :

- **أولاً : الأساليب النظرية :**

توجد العديد من الأساليب النظرية لصنع القرارات ومنها :

١- أسلوب الحدس الشخصي أو البديهة :

فيرى حسين (٢٠٠١م) أن هذا الأسلوب يعتمد على شخصية متخذ القرار فيتأثر بتكوينه النفسي ويعتمد على ما يمتلكه من حكمه وخبرات وتعليم وتدريب (ص٥٣) لذا فإن علاقي (١٤٢٠هـ) يعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية لأنه برأيه :" أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الأخرى ، وخاصة الأساليب الكمية".(ص٥٢٦)

٢- أسلوب مراجعة القوائم :

وفي هذا الأسلوب يعتبر حسين(٢٠٠١م) إن متخذ القرار لا يتخذ قراره إلا بعد دراسة جميع بنود العقد والتأكد من أن جميع النتائج سوف تكون إيجابية.(ص٥٣)

٣- الأسلوب الوصفي :

يوضح حسين (٢٠٠١م) أن متخذ القرار في هذا الأسلوب يدرس صفات كل عامل ، ومميزاته وكذلك عيوبه ويقارن بين النتائج للطرق المستخدمة ليصل إلى قرار نهائي ، فهو يعتمد على وصف الحقائق والعلاقة بين الحقائق والعلاقة بين العوامل والمتغيرات للمشكلة.(ص٥٤)

كما يضيف علاقي (١٤٢٠هـ) إلى الأساليب السابقة ما يلي :

٤- الحقائق :

فيوضح أن اتخاذ القرارات يعتمد أساساً على توفر الحقائق ، وهذه الحقائق قد لا تكون متوفرة دائما لدى متخذ القرار ، وحتى لو توفرت فإن الاختيار بين مجموعة البدائل سوف يعتمد على مجموعة من العوامل الأخرى بجانب هذه الحقائق مثل الحكم الشخصي والقدرة على التصرف لدى متخذ القرار.

٥- التجارب :

يرى كذلك أن التجارب السابقة لمتخذ القرار يكون لها فائدة في اختياره للقرار المناسب ، ذلك أن نتائج القرارات السابقة تكون قد ظهرت مما يجعل متخذ القرار يعرف إيجابيات وسلبيات ذلك القرار ، وبالتالي يستفيد من هذه التجارب في اتخاذ قراراته القادمة.

٦- المشاركة :

ويشير أن هذا الأسلوب يعتمد فيه متخذ القرار على الآراء الجماعية عند اتخاذ القرار ، فهو يأخذ وجهة نظر الجماعة حول إقراره أو تعديله أو حتى صرف النظر عنه.(ص٥٢٦ - ص٥٢٨)

ويضيف الدخيل (١٤٢٠هـ،ص٣٢) والسحيم (١٤٢١هـ ،ص٣٠) مجموعة من الصور للمشاركة في اتخاذ القرار وهي :

١- الطريقة العادية : حيث يجتمع المدير بمجموعة من الأفراد ، وتعرض المشكلة ، وتؤخذ الآراء.

٢- الاجتماعات الإعلامية : ويتم فيها توصيل المعلومات إلى المشاركين في الاجتماع.

٣- العصف الذهني : تطرح مجموعة كبيرة من الحلول ، ومن ثم يقوم المدير بتدوير الأفكار.

٤- طريقة فيلبس : تقسم المجموعة الرئيسة من المشاركين إلى مجموعات فرعية ، ومن ثم تطرح عدد كبير من الأفكار ، وتُقوم الأفكار بعد تقديمها.

٥- التجميع الإحصائي : تقدم استمارات للمشاركين لتعبئتها ، ومن ثم تعالج إحصائيا.

٦- طريقة دلفاي : تتم عن طريق إرسال استقصاء إلى مجموعة من الأفراد ،ثم يحلل ويختصر ويعاد لهم ، حتى يتم الاتفاق على ما فيه.

٧- طريقة المجموعة الاسمية : وفيها تسجل الآراء في قائمة ثم تعرض وتعالج بالإضافة والدمج أو الاستبعاد ، ثم يتم التصويت على الأفكار المعالجة.

٨- طريقة رنجي : تعقد اجتماعات في كل قسم من أقسام مستويات التنفيذ وبعد أن يتفق على قرار ، يرفع للمستويات الإدارية الأعلى ، وهكذا إلى أن يصل القرار إلى أعلى مستوى ويتخذ فيه قرار نهائي .

ويذكر شهاب (١٤١٦هـ) أن الشورى وفق ما جاءت به الشريعة الإسلامية تعمل على صون الجماعة ، وكذلك تعزيز روابط الولاء والانتماء التي تشد أعضاء التنظيم بعضهم لبعضا ، وهي فوق ذلك كله أمر من الله عز وجل في قوله تعالى: ((وأمرهم شورى بينهم)) الشورى(٣٨) .(ص٢٤١)

- **ثانياً : الأساليب الكمية :**

يذكر كل من طه (١٤١٥هـ : ص١٨) وكلالدة (١٩٩٧م : ص٢٦٣) أن بدايات استخدام الأساليب الكمية كان في بريطانيا ، خلال الحرب العالمية الثانية ، ثم انتقل إلى أمريكا وكندا ، وكان فريق العمل فيها مكون من مجموعة من العلماء.

كما تشير أنمار الكيلاني (١٤١٥هـ) إلى :" أهمية تعرف الإداري التربوي على الأساليب العلمية في الإدارة لمواجهة المجتمع الذي يطلب من التربية منذ القديم مخرجات ذات كفاءة عالية تسهم في الإنتاج وفي دفع عملية تطوير المجتمع إلى الأمام على أسس واضحة سليمة ذات أدوار محددة ، أوضحتها الدراسات التي بحثت في السياسات التربوية حديثا".(ص٣٨٣)

ومن هذه الأساليب ما يلي :

١- **نظرية الاحتمالات :**

يوضح حسب الرسول (٢٠٠٠م) أن المنظور الاحتمالي :" لا غنى عنه لدراسة نظرية اتخاذ القرار في حالاتٍ المخاطرة وعدم التأكد".(ص٦٩). ويعرف نائب (١٤٢١هـ) الاحتمالات إحصائيا :" بأن احتمال وقوع حادث ما ، هو التردد النسبي لهذا الحادث عندما تتكرر نفس التجربة عددا كبيرا من المرات".(ص٨٨)

٢- النموذج الرياضي :

يعرف الفضل (١٤٢٥هـ) النموذج الرياضي بأنه :" مجموعة المتغيرات والعوامل المتداخلة والمترابطة فيما بينها ، والتي تعبر عن مشكلة أو حالة معينة ، وترتبط فيما بينها من خلال عدد من العلاقات الرياضية (معادلات أو متباينات) وفق صيغ معينة تهدف إلى توضيح طبيعة المشكلة المدروسة مع بيان مواصفات متغيراتها الداخلية والخارجية".(ص١٣٤)

٣- نظرية صفوف الانتظار :

يرى مخامرة (٢٠٠٢م) أن هذا الأسلوب يستخدم عند وجود صفوف للانتظار ويهدف إلى :" الموازنة بين تكلفة الانتظار مقابل تكلفة الطاقة المعطلة".(ص١٢٥). وتوضح أسماء باهرمز(١٤٢٢هـ) أن نظرية الصفوف :" تمثل أداة تحليلية لمساعدة المدير على المقارنة المدروسة بين البدائل واتخاذ القرار الأمثل".(ص٣٢٠)

٤- المحاكاة :

ترى أسماء باهرمز (١٤٢٢هـ) أن هذا الأسلوب يعكس التركيب الداخلي للمشكلة ، مما يساعد على معرفة العلاقة بين السبب والأثر ،وتعرفها بأنها :" أداة لتقليد أداء نظام ما في الواقع خلال فترة زمنية".(ص٣٥٠). ويستخدم الصباب (١٤٢٣هـ) المحاكاة في التعرف على مدى إحكام التدابير الشاملة المتعلقة باتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وذلك عند تعقد المشكلة وكبر حجمها ، مستخدما في ذلك الحاسوب. (ص١٨٣)

٥- التنبؤ :

يعرفه نائب (١٤٢١هـ) بأنه :" العملية التي يعتمدها المدراء أو متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل".(ص٢٥). وللتنبؤ عدد من الأساليب يذكر منها نائب (١٤٢١هـ) :

أ- تحليل السلاسل الزمنية :

إن هذا الأسلوب يعتمد على :" اعتبار أن أحداث الماضي مؤثر جيد للتنبؤ بأحداث المستقبل على أن تتوفر كمية كبيرة من معلومات الماضي وتبقى الأحداث مستقرة".(ص٢٦)

ب- نماذج الانحدار :

هو :" مجموعة من المعادلات الإحصائية التي تستخدم للتنبؤ بما سيكون عليه ، وضع أحد المتغيرات التابعة بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات المستقلة".(ص٢٦)

ج- نماذج الاقتصاد الرياضي :

يستخدم في هذه النماذج :" مجموعة من المعادلات الإحصائية المعقدة في محاولة للتنبؤ بالتحولات الاقتصادية الأساسية وأثرها المتوقع على نشاط النظام".(ص٢٦)

د- تحليل المدخلات والمخرجات :

أن الهدف من تحليل المدخلات والمخرجات هو :" التحليل الكمي للترابط بين الوحدات الاقتصادية خلال قياسها بنشاطها الإنتاجي".(ص٢٨)

هـ- المؤشرات الاقتصادية :

وهي :" تضم المؤشرات السكانية ، والإحصائية التي تعكس مدى سلامة الوضع الاقتصادي ، بالنسبة للسكان مثل معدلات البطالة والتضخم النقدي".(ص٢٦)

ويضيف النعيمي (١٩٩٩م) :

و- سلاسل ماركوف :

وهي :" الوسيلة التي يتم بها تحليل التغيرات الحالية لمتغير عشوائي معين ، من أجل التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية لهذا المتغير".(ص٢١٩)

ز- البرمجة الديناميكية :

وهي :" أسلوب تحليلي لتقرير الخطة المثلى لتحقيق أهداف معينة لمجموعة من المشروعات تخضع للعديد من القيود".(ص٣١٥)

ويضيف العلاق (١٤١٨هـ) :-

ح- نظرية الألعاب :

وهي :" تقنية تستخدم الاستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يعتمدها اللاعبون المتنافسون ، ويمكن استخدام نظرية المباراة لتمثيل المشكلات التي تواجه المشروع عند قيام عدد صغير من المتنافسين الذين يعتمد بعضهم على بعض بصياغة استراتيجية تسويقية".(ص١٦٢)

ويضيف مخلوف (١٤٢٥هـ) :

ط- نماذج التخزين :

أن هذا الأسلوب يعمل على تخفيض التكلفة في مختلف الوحدات ومنها الخدمات ، وذلك يعود إلى زيادة الأهمية النسبية للاستثمار المرتبطة بالمخزون ، حيث أن تحسين عملية ضبط المخزون سوف يؤدي إلى توفير كبير من التكلفة.(ص١٨)

ويضيف الصباب (١٤٢٣هـ) :

ي- التحليل الشبكي :

وهو: "عبارة عن نماذج المشاريع الكبيرة بغرض جدولتها ومتابعة تنفيذها، ويمكن بواسطتها التعرف على الاختناقات والمسارات الحرجة ، والتي تجعل المشروع ينتهي في الوقت المحدد ، وبتكاليف محسوبة".(ص١٨٣)

ويضيف محمد (٢٠٠١م):-

ك- تحليل المنافع والتكاليف :-

فهو يرى إن الغاية من تحليل المنافع والتكاليف هو التوصل إلى الأسلوب الأفضل لصرف الأموال العامة ، وكذلك التوصل إلى نتيجة بقبول أو رفض المشروع المقترح ، ومن خلالها يمكن اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل.(ص٢٨٤)

٦- نظرية بايز :

يرى الفضل (١٤٢٥هـ) أن نظرية بايز تستخدم :" لتعديل الاحتمالات الأولية في ضوء البيانات والمعلومات الإضافية التي يتم الحصول عليها ، وذلك

من أجل تكوين احتمالات جديدة يطلق عليها اسم الاحتمالات اللاحقة .(ص٨٠)

٧- شجرة القرارات :

ويعتبر الشماع (١٤٢٠هـ) شجرة القرارات :" إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وذلك عند المفاضلة بين البدائل المتاحة ، في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة ، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع ، فهو لذلك أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات ، والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها".(ص٢٦٠)

ويوضح جودوين (١٤٢١هـ) أنه :" يمكن أن تخدم أشجار القرارات عدداً من الأغراض عند مواجهة مشكلات متعددة المراحل".(ص١٣٢)

٨- المسار الحرج :

يوضح الصفار (١٩٩٩م) الهدف من هذا الأسلوب وهو :" مراقبة تنفيذ مشروع ما ، والذي يتكون من عدة مراحل أو فعاليات ، ولا بد من تحديد المسار الحرج والذي يعتبر أطول مسار في شبكة العمل ، ويجب البدء بإنجاز الفعاليات التي تقع ضمن هذا المسار أولا بأول".(ص٢٥٣)

٩- نظرية المنفعة :

ترى ابتسام سلامة (١٤١٥هـ) أن :" استخدام طريقة التكلفة والمنفعة تعتبر من أفضل الطرق لقياس المنافع العائدة مقابل تكلفتها".(ص٢٨)

ويرى مخلوف (١٩٩٥م) أن قيم المنفعة يقصد بها :" الحصول على تعبير رقمي لتفضيلات الشخص ، وقياس نتائج القرارات في صورة منافع".(ص١٠٤)

١٠- البرمجة الخطية :

يعرفها علي (١٩٩٩م) بأنها :" طريقة رياضية لتخصيص الموارد النادرة أو المحدودة من أجل تحقيق هدف معين ، حيث يكون من المستطاع التعبير عن الهدف والقيود التي تحد من القدرة على تحقيقه في صورة معادلات أو بيانات خطية". (ص٣٥)

كما يعرفها البلخي (١٤١٩هـ) بأنها :" طريقة لمعالجة النماذج الخطية في بحوث العمليات ، حيث تكون كل من دالة الهدف والقيود هي دوال خطية في متغيرات القرار".

ويوضح أن هذا الأسلوب يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في صناعة القرارات.(ص١٠٣- ص١٠٤)

١١- التحليل الحدي :

يوضحه بدوي (١٤٠٥هـ) بأنه :"مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تهدف إلى تحديد مدى التغيير بالزيادة والنقص في المتغير التابع حسب التغيير بالزيادة والنقص في المتغير المستقل".(ص١٢٥،ص١٢٦)

- **خطوات عملية صنع القرارات** :

يُجمع العلماء على أن عملية صنع القرارات تمر بمراحل إلا أنهم يختلفون في عددها وتقسيمها فمنهم من يجمع مرحلتين أو يستغني عن بعض منها ، وهناك خطوات ومراحل رئيسة لعملية صنع القرار وهي :

أولاً : تحديد المشكلة وتشخيصها.
ثانياً : جمع البيانات والمعلومات.
ثالثاً : تحديد البدائل المتاحة وتقويمها.
رابعا : إختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
خامسا : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه.

- **عوائق استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات** :

تصنف المعوقات التي تحول دون استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات بالطريقة السليمة إلى نوعين رئيسيين هما :

- **أولاً : معوقات داخلية** :

وهذه المعوقات منها ما يخص المنظمة ، وما يخص متخذ القرار وكذلك توجد معوقات تخص القرار ذاته ، ومعوقات تخص من ينفذ القرار.

فما يخص المنظمة هو :

١- سياسة المنظمة :

يرى المرسي (٢٠٠٢م) أن سياسة المنظمة يمكن أن تكون أحد القيود التي تعوق مديري الإدارات من صنعهم للقرارات.(ص٦٧٩)

٢- أهداف المنظمة :

يرى مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (٢٠٠٣م) أن أهداف المنظمة تعتبر من العوامل التي تؤثر في صنع القرارات ، ذلك أن القرار لابد أن يتوافق مع أهداف المنظمة ، مما يجعل متخذ القرار يختار أنسب القرارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

٣- القوانين واللوائح :

يعتبر عليان (١٤٠٢هـ) القوانين من القيود التي تحدد القرارات.(ص١٢٠)

٤- الميزانية :

فيرى عليان (١٤٠٢هـ) أن قرار الاستثمار يتقيد بحجم المبالغ المخصصة للاستثمار ، وكذلك بمدى تحقق الأرباح من خلال قرار استثماري معين.(ص١٢٠)

أما فيما يخص متخذ القرار ذاته فإن عوائق صنع القرارات تبدو في :

١- عدم القدرة على تحديد الأهداف :

يرى شرف (١٩٩٩م) أنه لا يمكن صنع قرار بدون تحديد هدف واضح ذلك أن عدم قدرة المدير على تحديد هدفه يعوق عملية صنع القرار ، ولا يمكن في هذه الحالة اتخاذ قرار.(ص١٥٩)

٢- عدم القدرة على التوقع :

يوضح شرف (١٩٩٩م) أن القرارات تتأثر بأمور مستقبلية فينبغي لمتخذ القرار أن تكون لديه القدرة على التنبؤ السليم الواعي حتى يصدر قرارا رشيدا.(ص١٥٩). لذلك يؤكد المرسي (٢٠٠٢م) على المدير أن يكون لديه قدرة على استخدام الأساليب والأدوات الكمية الحديثة في تقدير الاحتمالات للتنبؤ بالنتائج المستقبلية للقرارات.(ص٦٨٠)

وتبين بشرى غنام (٢٠٠٣م) أن عدم الجدية في البحث عن الأدوات أو الأساليب العلمية اللازمة للاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأفضل يعتبر من معوقات صنع القرارات. (ص١٨)

٣- عدم القدرة على تحديد المشكلة :

يذكر القريوتي (٢٠٠١م) أن عدم القدرة على تحديد عناصر المشكلة والعلاقة بينها يمكن أن يرجع إلى التركيز على عناصر غير هامة أو جانبية أو يمكن أن تكون العلاقة بين العناصر غامضة.(ص٣٤٢)

فالمرسي (٢٠٠٢م) يعتبر عدم قدرة المدير على تحديد المشكلة وتشخيصها بدقة من معوقات صنع القرارات.(ص٦٨٠)

٤- تحيز متخذ القرار :

ترى بشرى غنام (٢٠٠٣م) أن تحيز متخذ القرار إلى أحد القرارات دون الاكتراث للمصلحة العامة للمنظمة ،أو بإمكاناتها يؤدي إلى عدم اتخاذ قرار رشيد.(ص١٨)

٥- التردد :

يرى شرف (١٩٩٩م) أن التردد في اتخاذ القرار يصدر عنه قرار ضعيف وغير قادر على تحقيق الأهداف وسبب هذا التردد قد يكون عدم الإلمام التام بعناصر القرار ومبادئه.(ص١٥٩)

ويضيف الشلوي (١٤١٧هـ) مجموعة من العوامل التي تؤثر في صنع القرارات وهي :

- فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على المبادرة والابتكار.
- قدرة المدير على تحمل المسئولية.
- أهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته.
- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- خبرة المدير السابقة و مدى قدرته على الاستفادة من المعلومات".(ص٥١)

ومعوقات صنع القرار التي تختص بالقرار ذاته هي :

١- الآثار المستقبلية للقرار ذاته :

يرى النصار (٢٠٠٣م) أن للقرار آثاراً على مجالات العمل الأخرى للمنظمة مما يحد من اتخاذ القرارات.

٢- نقص المعلومات :

يعتبر مشرقي (١٤١٧هـ) أن المعلومات هي "مادة الإداري في صنع القرارات ... ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة".(ص٣٣)

لذلك فإن المرسي (٢٠٠٢م) يرى أن من المعوقات التي تؤثر على فاعلية القرار عدم توفر المعلومات وكفايتها أو عدم دقتها ، وكذلك عدم توفرها في الوقت المناسب.(ص٦٨٠)

٣- كثرة القرارات :

يرى درويش (١٤١١هـ) إن تتابع القرارات وكثرتها تؤدي إلى إضعافها وعدم الأخذ بها بجدية كافية من قبل المرؤوسين ، ذلك أن العبرة تكون في قدرة هذه القرارات على تحقيق النتائج ، ومن ذلك فإن القرارات القليلة الفاعلة تكون أهم من القرارات المتتالية التي لا تحقق النتائج المطلوبة.(ص٨٤)

معوقات صنع القرارات التي تخص الأفراد الذين يتأثرون بالقرار وهي تتمثل في :

- **مقاومة القرار** :

يرى المرسي (٢٠٠٢م) أن مقاومة الأفراد للقرار ، سوف يعيق عملية صنع القرارات ، ويكون له أثر سلبي على روحهم ودوافعهم للعمل ، ومن ثم سوف يتأثر مستوى تنفيذهم للقرار.(ص٦٨٠)

وما يعيق صنع القرارات من خارج المنظمة فهو يتمثل فيما يلي :

١- قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع :

يرى بادحدح (١٤٢٤هـ) أن اتخاذ القرارات بعيداً عن القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع يجعل متخذ القرار في حالة من التناقض مع النفس ومع الحقائق ، فيعتبر مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (٢٠٠٣م) أن ثقافة المجتمع هي من أهم الأمور المتصلة بعملية صنع القرارات ، ذلك لأن المنظمة تمارس نشاطها داخل المجتمع ، مما يوجب مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية لهذا المجتمع.

٢- الحالة الاقتصادية للمجتمع :

فيرى حسين (٢٠٠١م) أن هناك عوامل تتمثل في حالات الركود والكساد أو عوامل تتمثل في حالة الرخاء الاقتصادي للدولة ، وكذلك مدى مساهمة الدولة في تشجيع الاستثمار ودعمها للنواحي الاقتصادية.(ص٢٥)

٣- الحالة السياسية والتنظيمية :

يوضحها حسين (٢٠٠١م) بأنها اللوائح والقوانين ، وكذلك مستوى الاستقرار السياسي للدولة .(ص٢٥)

٤- المستوى التقني :

ويقصد به حسين (٢٠٠١م) مدى التقدم التقني الحاصل في الدولة. (ص٢٦)

- **ثانيا : الدراسات السابقة** :

أشارت الباحثة إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات في المجال التعليمي العام والعالي ، ذلك أن الباحثة لم تجد دراسات أجريت في كليات خدمة المجتمع تتناول عملية صنع القرارات في الدول العربية أو الأجنبية ، ولأهمية الدور الذي تقوم به كليات خدمة المجتمع من خلال البرامج التي تقدمها لأبناء المجتمع فقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة كليات خدمة المجتمع من حيث الأساليب العلمية التي تستخدمها في صنع قراراتها الخاصة ببرامجها التي تقدمها ، وقد تناولت الباحثة الدراسات السابقة مبتدئة بالدراسات الحديثة فالقديمة.

- **دراسة هتون مطاوع (١٤٢٤هـ) بعنوان إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية.**

هدفت تلك الدراسة إلى ما يلي :

- تحديد خصائص عملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية كما يرى ذلك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
- تحديد التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية وإعادة الهيكلة لعملية اتخاذ القرار.
- التعرف على الصيغ المناسبة للقيادة الجماعية في ظل عملية هيكلة اتخاذ القرار.
- تحديد نمط القيادة الجماعية الملائمة لعملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى في ظل إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار.
- التعرف على ما يميز بين أعضاء هيئة التدريس (بحسب الجنس ، والرتبة العلمية ، والتخصص) في موقفهم من خصائص القيادة الجماعية والتصميم الملائم لعمليات اتخاذ القرار.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث قامت بإعداد استبانة للحصول على المعلومات المطلوبة من أفراد مجتمع تلك الدراسة البالغ (١٥٧) فردا. وكان من ابرز نتائج تلك الدراسة ضرورة التحول الجذري من أجل تبني مدخل القيادة الجماعية محل القيادة الفردية ، وهذا التحول يشمل ما يلي :

- تبني مبادئ جديدة في الإدارة تسهل عملية القيادة الجماعية.
- التحول من إدراك الجزئيات إلى إدراك الكليات.
- التأكيد على أهمية التكامل بين الأدوار والتخصصات والخبرات.
- أكدت الدراسة على أهمية تبادل المعلومات.
- منح العاملين مزيدا من الصلاحيات.

نلاحظ إن دراسة هتون مطاوع (١٤٢٤هـ) قد ركزت على أحد أساليب عملية صنع القرارات ، وهو أسلوب المشاركة وهذا الأسلوب هو من الأساليب النظرية في عملية صنع القرارات ، أما هذه الدراسة فقد تناولت الأساليب العلمية لعملية صنع القرارات بشقيها النظري والكمي ، وتلك الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وهو ما تم استخدامه في هذه الدراسة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في كلا الدراستين ، وقد تناولت تلك الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ، أما هذه الدراسة فقد تناولت متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في بعض الجامعات السعودية.

- **دراسة بسمة المجنوني (١٤٢٣هـ) بعنوان مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات**

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ، والتعرف على درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة الإدارية ،عدد سنوات الخبرة) مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام أداة

الاستبانه ، والتي وزعت على جميع مجتمع الدراسة وهم جميع عضوات هيئة التدريس والموظفات اللاتي يشغلن أعمالاً إدارية ، وقد بلغ عددهن (٥٥) في جامعة أم القرى بمكة المكرمة و(٩٧) في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، وقد وزعت عليهن (١٥٢) استبانة عاد منها (١٢٠) استبانة. وقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مشاركة الإداريات في القرارات اليومية كانت متوسطة ، بينما مشاركتهن في القرارات التكتيكية والاستراتيجية كانت منخفضة .
- إن الإداريات الحاصلات على مؤهل علمي أعلى أكثر مشاركة من الإداريات الحاصلات على مؤهل علمي أدنى.
- إن الإداريات ذوات المسميات الوظيفية العليا أكثر مشاركة من الإداريات ذوات المسميات الوظيفية الدنيا.
- إن الإداريات اللاتي خبراتهن مرتفعة أكثر مشاركة من الإداريات اللاتي خبراتهن منخفضة.
- إن الإداريات في جامعة أم القرى بمكة المكرمة أكثر مشاركة من الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة.
- إن الإداريات الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في القرارات التكتيكية أكثر من الإداريات الحاصلات على المؤهل الجامعي فما دون .
- إن الإداريات الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في القرارات الاستراتيجية أكثر من الإداريات الحاصلات على مؤهل الماجستير والمؤهل الجامعي فما دون.
- إن العميدات ووكيلات العميدات يشاركن أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات بالجامعتين.
- إن الإداريات اللاتي خبرتهن ١٥ سنة فأكثر يشاركن في القرارات التكتيكية أكثر من الإداريات اللاتي تكون خبرتهن ما بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

إن دراسة بسمة المجنوني (١٤٢٣هـ) قد ركزت على أسلوب مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات ، وهو أحد الأساليب العلمية التي تناولتها هذه الدراسة ، وقد استخدمت تلك الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في حين استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وقد استخدمت الدراستين الاستبانة كأداة للدراسة ، وكان مجتمع الدراسة في تلك الدراسة مكون من عضوات هيئة التدريس والموظفات اللاتي يشغلن أعمالاً إدارية في كل من جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز ، أما في هذه الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة مكون من متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في بعض الجامعات السعودية.

- دراسة الدخيل (١٤٢٠هـ) وهي بعنوان : فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين.

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لأداء مجالس الأقسام بكليات المعلمين لمهامها التعليمية والإدارية ، والتعرف على كيفية ممارسة مجالس الأقسام لعملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامها التعليمية والإدارية ، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ مجالس

الأقسام قرارات تتعلق بمهامها التعليمية والإدارية ، وكذلك تقديم توصيات ومقترحات لرفع فعالية ممارسة اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وصمم استبانة لجمع المعلومات من عينة تلك الدراسة المكونة من (٣٣٤) فردا من أعضاء هيئة التدريس في (٦) كليات تم اختيارها قصديا وعشوائيا من مجتمع تلك الدراسة. ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة أن مستوى فعالية مجالس الأقسام في كيفية ممارسة عملية اتخاذ القرارات كان مرتفعا حيث بلغ متوسط الإجابات (٤,٦). إن دراسة الدخيل (١٤٢٠هـ) قد ركزت على الواقع الفعلي لأداء مجالس الأقسام بكليات المعلمين لمهامهم التعليمية والإدارية ، وكذلك ممارستها لعملية اتخاذ القرارات وكذلك التعرف على المعوقات التي تحول دون اتخاذها لقراراتها ، وهو يقترب من موضوع هذه الدراسة إلا أن هذه الدراسة تتناول استخدام الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع ، وقد استخدمت كلا الدراستين المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في كليهما ، وكان مجتمع الدراسة في تلك الدراسة مكون من أعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين ، أما هذه الدراسة فكان مجتمع الدراسة هو متخذي القرارات في كليات خدمة المجتمع في بعض الجامعات السعودية.

- **الخطوات الإجرائية للدراسة الميدانية** :

اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات الإجرائية في الدراسة الميدانية حيث صممت استبانة تحتوي على مجموعة من المحاور والتي وزعت على مجتمع الدراسة لجمع البيانات والمعلومات منهم ، وقد استخدمت المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ، وذلك لوصف واقع استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع ، والكشف عن مدى أهمية استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع ، والتعرف على أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع.

- **مجتمع البحث** :

بما أن صنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع تقع على عاتق فئة محددة من الإداريين ، كان لابد من إجراء الدراسة على كامل أفراد هذه الفئة وهم متخذو القرار في كل من جامعة أم القرى و جامعة الملك عبد العزيز ، وجامعة الطائف وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود والجامعة الإسلامية وجامعة الملك فيصل وجامعة القصيم ، ومن خلالهم يمكن تعميم نتائج الدراسة على كافة متخذي القرار في كليات خدمة المجتمع الأخرى ، وقد تم استثناء جامعة الملك فهد للبترول والمعادن وجامعة الملك خالد وجامعة طيبة لتعذر وصول الباحثة إليهم.

- **أداة البحث** :

استخدمت الباحثة أداة الإستبيانة وذلك لجمع البيانات والمعلومات من خلال ثلاثة محاور المحورين الأول والثاني هما واقع استخدام الأساليب

العلمية في صنع القرارات ، والكشف عن أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ،ويحتوي كل منهما على واحد وعشرون سؤالا يتضح من خلالها الواقع والأهمية لاستخدام الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع ، والمحور الثالث هو معرفة أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع والذي يحتوي على واحد وعشرين سؤالا تبرز من خلالها هذه المعوقات ، ووزعت على مجتمع الدراسة وهم متخذو القرارات في كليات خدمة المجتمع في كل من جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة و جامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جده وجامعة الطائف بمدينة الطائف وجامعة الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود بمدينة الرياض والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وجامعة الملك فيصل بمدينة بالاحساء وجامعة القصيم في مدينة بريدة حيث وزع (٧٥)استبانة عاد منها (٥٥)استبيانة وتم استثناء (٣)استبانات لعدم اكتمالها.

- **نتائج الدراسة** :

أظهرت الدراسة أن :

- درجة استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع جاءت بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط (٣,١٧).
- أهمية استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع قد حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط (٤,٣٢).
- أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع قد حصلت على درجة متوسطة بمتوسط (٣,٤٠).
- استخدام مراحل اتخاذ القرارات في عملية صنع القرارات جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط (٣,٥٠) ويرى متخذو القرارات أن لمراحل اتخاذ القرارات أهمية كبيرة حيث جاءت أهميتها بدرجة مرتفعة وذلك عند متوسط (٤,٦٣).
- استخدام الأساليب النظرية لاتخاذ القرارات في عملية صنع القرارات جاءت بدرجة متوسطة وذلك عند متوسط (٣,٥٠) ويرى متخذو القرارات أن استخدام الأساليب النظرية لها أهمية مرتفعة وذلك عند متوسط (٤,٥٧).
- استخدام الأساليب العلمية الكمية في عملية صنع القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٢,٩٤) إلا أن متخذي القرارات يرون أن استخدام الأساليب العلمية الكمية في عملية صنع القرارات لها أهمية مرتفعة عند متوسط (٤,١٩).
- معايير اتخاذ القرارات في عملية صنع القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٢,٥٦) ويرى متخذو القرارات أن استخدام معايير اتخاذ القرارات في عملية صنع القرارات لها أهمية متوسطة في عملية صنع القرارات وقد جاءت بمتوسط (٣,٥٧).

- أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة جاءت بدرجة متوسطة وذلك عند متوسط (٣,٥٣).
- أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص متخذي القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٢٦).
- أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص القرارات ذاتها جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٤٥).
- أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص الأفراد الذين ينفذون القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,١٩).
- أبرز معوقات اتخاذ القرارات من خارج المنظمة جاءت بدرجة مرتفعة عند متوسط (٣,٧٥).
- يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات التخصص العلمي (كلية نظرية ، كلية علمية) وظهرت الفروق في درجة الاستخدام عند عبارة واحدة وهي دراسة عيوب كل برنامج (الأسلوب الوصفي) وذلك لصالح الكلية العلمية بمتوسط (٣,٨٦) ويوجد أتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات التخصص العلمي حول أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، وكذلك يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات التخصص العلمي حول أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات.
- يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات الدرجة العلمية (أستاذ أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر ، معيد) وقد ظهرت الفروق في درجة الاستخدام عند عبارة واحدة وهي (وجود نسبة من عدم التأكد في القرارات المتخذة) وكانت درجة الفروق صغيرة جدا ، كذلك يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات الدرجة العلمية حول أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات ، وأيضا يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات الدرجة العلمية حول أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع.
- يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ - ١٠ سنوات ، من ١١ – ١٥ سنة ، أكثر من ١٥ سنة) وظهرت الفروق في درجة الاستخدام عند العبارات التالية : درجة عيوب كل برنامج (الأسلوب الوصفي) بين فئة (من ١١ – ١٥ سنة) وبين فئة (أكثر من ١٥ سنة) وذلك لصالح فئة (أكثر من ١٥ سنة) بمتوسط (٤,٠٠) ،وكذلك توجد فروق عند عبارة تحليل منفعة البرنامج مقابل تكلفته بين فئة (من ٥ – ١٠ سنوات) وبين فئة (١١ – ١٥ سنة) وذلك لصالح فئة (من ٥ - ١٠ سنوات) بمتوسط (٤,٣٣) وأيضا توجد فروق عند عبارة (اختيار البرنامج الذي يحقق أهم الأهداف) بين فئة (١١ – ١٥ سنة) وبين فئة (أكثر من ١٥ سنة) وذلك لصالح فئة (أكثر من ١٥ سنة) بمتوسط (٣,٧٢) وكذلك يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات سنوات الخبرة حول أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات وقد ظهرت الفروق عند عبارة (وجود نسبة من المخاطرة في القرارات المتخذة) حيث ظهرت الفروق بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (من ٥ – ١٠ سنوات) لصالح فئة (من ٥ – ١٠ سنوات) بمتوسط

(٣,٩٥) ، وكذلك يوجد اتفاق حول محاور الدراسة بشكل عام بين فئات سنوات الخبرة حول أبرز معوقات استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع.

- **التوصيات** :

على متخذي القرارات الاستثمارية في برامج كليات خدمة المجتمع العمل على:

- أخذ دورات تدريبية في مجال الأساليب الكمية.
- حضور ندوات ومحاضرات لصقل معرفتهم بالأساليب الكمية.
- حضور المؤتمرات العالمية التي تناقش أساليب نظرية اتخاذ القرارات.
- تكوين وحدة متخصصة في الأساليب الكمية لوضع عدد من الخيارات لصنع القرارات.
- تكوين لجان من ذوي التخصص في الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الاستثمارية.
- وجود متخصص في الأساليب الكمية عند انعقاد مجالس كليات خدمة المجتمع.
- استخدام الحاسب الآلي عند اتخاذ القرارات بالأساليب الكمية.
- أن تشمل مجالس كليات خدمة المجتمع ممثلا عن كل كلية في الجامعة.
- أن تشمل مجالس كليات خدمة المجتمع ممثلا عن وزارة العمل والشئون الاجتماعية.
- أن تشمل مجالس كليات خدمة المجتمع ممثلاً عن الغرف التجارية والصناعية.

- **آليات تفعيل التوصيات** :

- أخذ دورات تدريبية في مجال الأساليب الكمية.
- حضور ندوات ومحاضرات لصقل معرفتهم بالأساليب الكمية.
- حضور المؤتمرات العالمية التي تناقش أساليب نظرية اتخاذ القرارات.

لقد تم اشتقاق هذه التوصيات من النتيجة رقم (٩) وهي أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص متخذي القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٢٦) والنتيجة رقم (١٠) وهي أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص القرارات ذاتها جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٤٥) والنتيجة رقم (١١) وهي أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص الأفراد الذين ينفذون القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,١٩) والهدف من هذه التوصيات هو العمل على تنمية قدرات ومهارات متخذي القرارات على استخدام الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات. ويمكن العمل على تنفيذ هذه التوصيات من خلال :

أولاً : بالنسبة للدورات التدريبية:

استضافة متخصص في الأساليب العلمية الكمية ليعقد دورة تدريبية يحضرها أعضاء مجالس كليات خدمة المجتمع . ويمكن لهذه الدورة أن تستمر لمدة شهر كدورة مكثفة أو أكثر على حسب أنواع الأساليب التي يتم تقديمها خلال الدورة ، على أن تكون هذه الأساليب مما يتناسب مع عملية

صنع قرارات برامج كليات خدمة المجتمع. يمكن أن تعقد الدورة في كلية خدمة المجتمع في كل جامعة خاصة في نهاية الفصل الدراسي لكي يمكن تطبيق ما تم التعرف عليه خلال الدورة في بداية الفصل الدراسي الجديد.

ثانياً : بالنسبة للندوات والمحاضرات :

يكون الهدف من الندوات أو المحاضرات هو تعريف متخذي القرارات بأهمية استخدام الأساليب العلمية الكمية في عملية صنع القرارات ، ومن خلالها يمكن أن تعرض بعض الأساليب التي يمكن لمتخذ القرارات الاستفادة منها ، ويمكن التنسيق مع مختلف كليات خدمة المجتمع أثناء اجتماعاتهم الدورية ليتم الاتفاق على عقد ندوات أو محاضرات يحضرها مجموعة من أعضاء مجالس كليات خدمة المجتمع ، ويكون وقت عقد هذه الندوات أو المحاضرات بمدة تسبق اجتماعات كليات خدمة المجتمع التي يتم فيها تحديد البرامج المراد تنفيذها خلال الفصل الدراسي بمده كافية ، ويمكن الاتفاق على مكان عقد هذه الندوات أو المحاضرات في إحدى الجامعات ، ويتم التجهيز لهذه الندوات أو المحاضرات ليعقدها متخصص في الأساليب العلمية الكمية.

ثالثاً: بالنسبة للمؤتمرات العالمية :

يكون الهدف منها التعرف على الأساليب العلمية لنظرية اتخاذ القرارات في الدول المختلفة خاصة المتقدمة منها ، وذلك للعمل على أخذ مايتناسب مع أهداف وأنظمة وبرامج كليات خدمة المجتمع في مجتمعنا والعمل على الاستفادة منها وتطبيقها في كليات خدمة المجتمع. ويتم ذلك من خلال مراجعة الجامعات في الدول المتقدمة ، وكلياتها المتخصصة في تحليل النظم واتخاذ القرارات وذلك للتعرف على أوقات وأماكن عقد المؤتمرات الخاصة بهذا المجال ، ومن ثم يتم ترشيح مجموعة من عمداء وأعضاء كليات خدمة المجتمع لحضور هذه المؤتمرات والتزود من خبرات المتخصصين فيها.

- تكوين وحدة متخصصة في الأساليب الكمية لوضع عدد من الخيارات لصنع القرارات.
- تكوين لجان من ذوي التخصص في الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الاستثمارية.
- وجود متخصص في الأساليب الكمية عند انعقاد مجالس كليات خدمة المجتمع.

لقد تم اشتقاق هذه التوصيات من النتيجة رقم (١٠) أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص القرارات ذاتها جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٤٥) والهدف منها هو العمل على أن يتم اتخاذ القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع باستخدام الأساليب العلمية الكمية من خلال وجود متخصصين بهذه الأساليب في كليات خدمة المجتمع.

ويمكن العمل على تنفيذ هذه التوصيات من خلال : اختيار إحدى هذه التوصيات بحيث تعمل الوحدة المتخصصة أو اللجنة أو المتخصص بالأساليب

العلمية الكمية على استخدام الأساليب العلمية الكمية لتحديد أي من برامج كليات خدمة المجتمع هو الأفضل ومن ثم يتم كتابة تقرير بالبرامج المطلوبة للعمل على تنفيذها خلال الفصل الدراسي ،ويتم أيضا تقييم البرامج التي تم تنفيذها خلال الفصل السابق ويتم عرض هذا التقرير على مجلس كلية خدمة المجتمع ليتم في المجلس اتخاذ القرارات بناءً على هذا التقرير المبني على أسس علمية. وتعمل هذه الوحدة أو اللجنة أو المتخصص بالأساليب العلمية الكمية خلال الفصل الدراسي وذلك لدراسة البرامج في فترة كافية ، بحيث تكون جزءا من تنظيم كلية خدمة المجتمع ، وإذا تم اختيار المتخصص بالأساليب الكمية يكون عضوا من أعضاء مجلس كلية خدمة المجتمع.

استخدام الحاسب الآلي عند اتخاذ القرارات بالأساليب الكمية. وهذه التوصية مشتقة من النتيجة رقم (٨) وهي أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة جاءت بدرجة متوسطة وذلك عند متوسط (٣,٥٣) والنتيجة رقم (٩) أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص متخذي القرارات جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٢٦) والنتيجة رقم (١٠) أبرز معوقات اتخاذ القرارات التي تخص القرارات ذاتها جاءت بدرجة متوسطة عند متوسط (٣,٤٥) والهدف من التوصية هو إدخال التقنيات الحديثة والتي يمكن أن تعمل على تسهيل عملية صنع القرارات باستخدام الأساليب العلمية الكمية ، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي يمكن تخزينها في الحاسب ومن خلالها يمكن الاستفادة منها وقت الحاجة ، كذلك يمكن إجراء العمليات الحسابية المعقدة بكل سهولة من خلال الحاسب الآلي ليتم تطبيق الأساليب الكمية بطريقة أكثر سهولة وأسرع في الوقت ، ويتم ذلك من خلال وجود متخصص في الحاسب الآلي يعمل على إدخال البيانات عن بدائل البرامج المقترحة وتنفيذ الأساليب العلمية الكمية في عملية اتخاذ القرارات ومن ثم يضع تقرير عن أفضل البرامج ، ويتخذ القرارات الخاص بالبرامج في مجالس كليات خدمة المجتمع ، وكذلك يمكن باستخدام الحاسب الآلي تقيم البرامج التي تم تنفيذها في الفصل الدراسي السابق ويقدم تقرير بذلك في مجالس كليات خدمة المجتمع.

- أن تشمل مجالس كليات خدمة المجتمع ممثلاً عن كل كلية في الجامعة.
- أن تشمل مجالس كليات خدمة المجتمع ممثلا عن وزارة العمل والشئون الاجتماعية.
- أن تشمل مجالس كليات خدمة المجتمع ممثلاً عن الغرف التجارية والصناعية.

وهذه التوصيات مشتقة من النتيجة رقم (١٢) وهي أبرز معوقات اتخاذ القرارات من خارج المنظمة جاءت بدرجة مرتفعة عند متوسط (٣,٧٥) والهدف من هذه التوصيات هو أن تكون البرامج التي يتم اتخاذ قرار بخصوصها متناسبة مع أهداف الجامعات وكذلك متوافقة مع احتياجات سوق العمل سواء كان قطاع عام أو خاص

ويمكن العمل على تنفيذ هذه التوصيات من خلال : أن يكون ضمن أعضاء مجالس كليات خدمة المجتمع ممثل عن كل كلية في الجامعة

وذلك عن طريق ترشيحهم من كلياتهم ، وكذلك ممثل عن وزارة العمل والشئون الاجتماعية تعمل الوزارة على ترشيحه ، وممثل عن الغرفة التجارية والصناعية في المدينة التي توجد فيها كلية خدمة المجتمع وتعمل الغرفة على ترشيح الممثل عنها في عضوية مجلس الكلية ، ويكون من مسئولياتهم تحديد احتياجات سوق العمل لليد العاملة من حيث الكم ونوعية التخصصات المطلوبة ، ويعمل هؤلاء الأعضاء على حضور جميع اجتماعات مجلس كلية خدمة المجتمع.

- **المراجع** :

١. أحمد ،شاكر محمد (د ت) إدارة المنظمات التعليمية / رؤية معاصرة للأصول العامة ، دار المعارف .

٢. بادحدح ،علي أحمد (١٤٢٤هـ) صناعة القرار ، إسلاميات /أفاق رحبة في الفكر والدعوة ، www.islameiat.com/main/?c=247&a=1696

٣. بامخرم ، أحمد سعيد (١٤٢٢هـ) اقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية (ط : ٢) دار الزهراء : الرياض.

٤. باهرمز ، أسماء محمد (١٤٢٢هـ) مقدمة في بحوث العمليات ، دار حافظ :جدة .

٥. بدوي ، إبراهيم محمد (١٤٠٥هـ) اتخاذ القرارات ومراجعة المعلومات ، مجلة الإدارة العامة ،العدد (٤٣) السنة (٢٣) معهد الإدارة العامة : الرياض.

٦. البلاط ، السيد (١٤١٣هـ) اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة تجارة الرياض ، العدد (٣٦٧) السنة(٣٢) الرياض.

٧. البلاط ، السيد (١٤١٣هـ) اتخاذ القرارات الإدارية /٢من٢ ، مجلة تجارة الرياض ، العدد (٣٦٨) السنة(٣٢) : الرياض.

٨. البلخي ، زيد تميم (١٤١٩هـ) مقدمة في بحوث العمليات (ط:١) مطابع جامعة الملك سعود : الرياض .

٩. الثبيتي ، جويبر ماطر (١٩٩٧م) تحليل القرارات التعليمية في جمعية أم القرى الخيرية باستخدام نظرية القرارات ونظرية المنفعة ، أبحاث وأوراق عمل المؤتمر العلمي الأول للخدمات التطوعية بالمملكة العربية السعودية ، مطابع جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

١٠. جودوين ، بول ، ورايت ، جورج (١٤٢١هـ) تحليل القرار للحكم الإداري ، ترجمة عبدالله العزاز ، وسرور سرور ، مطابع جامعة الملك سعود :الرياض.

١١. حبتور ،عبدالعزيز صالح (٢٠٠٠م) أصول ومبادئ الإدارة العامة (ط:١) الدار العلمية الدولية : عمان.

١٢. الحربي ، بخيت باخت (١٤١٣هـ) مدى تأثير أوليا أمور الطلاب على اتخاذ القرارات المدرسية وسلطة المعلم في المدرسة الأهلية للبنين / دراسة ميدانية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشوره ،جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

١٣. حسب الرسول ، موسى (٢٠٠٠م) الأساليب الرياضية لنظرية اتخاذ القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة : الإسكندرية .

١٤. حسين ، علي ، و الساعد ، رشاد (٢٠٠١م) نظرية القرارات الإدارية / مدخل نظري وكمي ،دار زهران : عمان.

١٥. الخطيب ، محمد (١٤٢٤هـ) عرض لبعض التجارب التربوية الاستثمارية المتميزة في المدارس الخاصة إقليميا ودوليا ، مكتب التربية العربي لدول الخليج : الرياض.

١٦. الدخيل ، عبدالله سعد (١٤٢٠هـ) فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

١٧. درويش ، ماجد (١٤١١هـ) اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه ، رسالة المعلم العدد (٤) المجلد (٣١) وزارة التربية والتعليم : الأردن .

١٨. رحمة ،انطوان حبيب (٢٠٠٢م) الاستثمار التربوي في دول الخليج : الواقع وسبل التطوير ،ورقة عمل مكتب التربية العربي لدول الخليج ، اللقاء الخامس لممثلي الجامعات وقطاعات التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية بدول الخليج العربية ،الغرفة التجارية الصناعية : الاحساء .

١٩. السحيم ، خالد سعيد (١٤٢١هـ) المشاركة في اتخاذ القرار ، مجلة الفيصل ، العدد (٢٩٠) السنة (٢٥)دار الفيصل الثقافية : الرياض.

٢٠. سلامة ، ابتسام خالد (١٤١٥هـ) استخدام منهج تحليل المنفعة في تحديد فاعلية المدارس الحكومية والأهلية بمدينة جدة في تحقيقها لأهدافها ، رسالة ماجستير غير منشوره ،كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.

٢١. سنبل ، فائقة عباس (١٤١٥هـ) مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .

٢٢. شرف ، عبدالحميد (١٩٩٩م) الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق (ط:٢) مركز الكتاب : القاهرة.

٢٣. الشرقاوي ، علي (٢٠٠٢م) العملية الإدارية / وظائف المديرين (ط:٣) دار الجامعة الجديدة : الإسكندرية.

٢٤. الشلوي ، عديم هوصان (١٤١٧هـ) كيفية اتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة الحرس الوطني ،العدد (١٧٢) السنة (١٨) .

٢٥. الشماع ، خليل محمد ، و حمود ، خضير (١٤٢٠هـ) نظرية المنظمة (ط:١) دار المسيرة : عمان.

٢٦. شهاب ، إبراهيم بدر (١٤١٦هـ) مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، الإداري ،العدد(٦١) السنة (١٧) معهد الإدارة العامة :عمان.

٢٧. الصباب ، أحمد ، وآخرون (١٤٢٣هـ) أساسيات الإدارة الحديثة (ط:٢)

٢٨. الصفار ، أحمد ،و محمد ، ماجد (١٩٩٩م) الأساليب الكمية في الإدارة (ط:١) مجدلاوي : عمان.

٢٩. طه ، حمدي (١٤١٥هـ) مقدمة في بحوث العمليات ، ترجمة : أحمد حسين ، دار المريخ :الرياض.

٣٠. عدس ،عبدالرحمن ،وآخرون (٢٠٠٣م) البحث العلمي / مفهومه / أدواته /أساليبه ،(ط:٣) دار أسامة : الرياض.

٣١. العلاق ، بشير (١٩٩٩م) أسس الإدارة الحديثة /نظريات ومفاهيم (ط:١) دار اليازوري العلمية :عمان.

٣٢. علاقي ، مدني عبدالقادر (١٤٢٠هـ) الإدارة / دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (ط:٩) مكتبة دار جدة : جدة.

٣٣. علي ، علي حسين ، وآخرون (١٩٩٩م) بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة ، دار زهران : عمان.

٣٤. العولقي ، حسن أبو بكر (١٤٢٣هـ) عوائق الاستثمار التربوي في دول الخليج العربية اللقاء الخامس لممثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرف التجارية والصناعية في دول الخليج العربية ، الغرفة التجارية الصناعية : الاحساء.

٣٥. غنام ، بشرى بدير (٢٠٠٣م) معدل تكلفة الفساد في اتخاذ القرارات الرأسمالية ، مجلة الإدارة ، العدد (٣) المجلد (٣٥) اتحاد جمعيات التنمية الإدارية : القاهرة.

٣٦. الفضل ، مؤيد (١٤٢٥هـ) الأساليب الكمية في الإدارة ، دار اليازوري العلمية: عمان.

٣٧. القريوتي ، محمد قاسم (٢٠٠١م) مبادئ الإدارة /النظريات والعمليات والوظائف (ط :١) دار صفاء : عمان.

٣٨. كلالدة ، ظاهر (١٩٩٧م) القيادة الإدارية ، دار زهران : عمان .

٣٩. الكيلاني ، أنمار (١٤١٥هـ) التقويم الاقتصادي للتعليم وأهميته في اتخاذ القرار الإداري التربوي ، مجلة جامعة الملك سعود ،المجلد (٧) :الرياض.

٤٠. المجنوني ، بسمة عبدالمحسن (١٤٢٣هـ) مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى : مكة المكرمة.

٤١. محمد ، موفق حديد (١٤٢١هـ) الإدارة / المبادئ والنظريات والوظائف (ط:١) دار الحامد : عمان.

٤٢. مخامرة ، محسن ، وآخرون (٢٠٠٢م) المفاهيم الإدارية الحديثة (ط:٦) مركز الكتب الأردني.

٤٣. مخلوف ، إبراهيم أحمد (١٤٢٥هـ) التحليل الكمي في الإدارة (ط:٢) مطابع جامعة الملك سعود : الرياض.

٤٤. المرسي ، جمال الدين ، و إدريس ، ثابت (٢٠٠٢م) السلوك التنظيمي /نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية :الإسكندرية.

٤٥. مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (٢٠٠٣م) صنع القرار /دراسة في سوسيولوجية الإدارة ، مهارات تدريبية ، العدد (٦٩): www.ngoce.org/content/ts2769.doc.

٤٦. مشرقي ، حسن علي (١٤١٧هـ) نظرية القرارات الإدارية / مدخل كمي في الإدارة (ط:١) دار المسيرة : عمان.

٤٧. مطاوع ، هتون حامد (١٤٢٤هـ) إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.

٤٨. المغربي ، عبدالحميد عبدالفتاح (٢٠٠٢م) إدارة الأعمال وظائف المدير في المنظمات المعاصرة ،دار الأصدقاء : المنصورة.

٤٩. نائب ،إبراهيم ، وباقية ، إنعام (١٤٢١هـ) نظرية القرارات / نماذج وأساليب كمية محوسبة (ط:١) دار وائل : عمان.

٥٠. النعيمي ، محمد عبدالعال (١٩٩٩م) بحوث العمليات ، (ط:١) دار وائل : عمان.

٥١. ـــــــ (١٤٠٦هـ) تقارير الشئون المالية والاقتصاد الوطني .

٥٢. ـــــــ (د- ت) لائحة كلية خدمة المجتمع بجامعة أم القرى.

****