

أثر معايير اختيار المديرين على جودة القرار الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والخاصة في طرطوس

طالب الدراسات العليا: عمار بلول

قسم: إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

إشراف: أ. د. ظاهر حسن

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة العلاقة بين عملية اختيار المدراء وجودة القرار في المؤسسات العامة والخاصة في طرطوس.

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات جمع البيانات بتوزيع 60 استبانة على 6 مؤسسات (3 من القطاع العام و3 من القطاع الخاص) في محافظة طرطوس، وتم تحليلها لاختبار فرضيات البحث. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة طردية موجبة بين معايير اختيار المدراء وجودة القرار الإداري، وأن للقدرات والمهارات أعلى أثر على جودة القرار، تليها الخبرة، ثم الخصائص والسمات الشخصية ويتبعه أثر المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: معايير اختيار المديرين ، جودة القرار الإداري،

The impact of the managers selecting criteria on the quality of the administrative decision

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education & Scientific Research

Tartous University

Faculty of Economics

Dept. of Business Administration

Composer: Ammar Baloul

Supervisor: Prof. Taher Hassan

Abstract:

The purpose of this study is to examine the nature of the relationship between manager selection process and decision quality in public and private institutions in Tartous City. The descriptive approach was used, where data were collected. Data was collected by distributing 60 questionnaires to 6 institutions (3 from the public sector and 3 from the private sector) in Tartous Governorate, and they were analysed to test the research hypotheses.

One of the most important results that have been found is a positive direct relationship between the two. Also, that capabilities and skills have the highest impact on the quality of the decision, followed by the impact by experience. Then the characteristics and personal features followed by the impact of educational qualifications.

Keywords: managers selecting criteria, administrative decision quality

مقدمة:

فرض التغيير في طبيعة الوظائف والمهن المطلوبة وكذلك التنوع في المهارات والخبرات اللازمة لإدارة المؤسسات متغيرات جديدة في مقدمتها التكيف مع التنوع والاختلافات الثقافية، مما أضاف مهمات جديدة على إدارة المؤسسات هذا من جهة، والمشاكل الإدارية وتخلف الإدارة في مؤسساتنا العامة والخاصة والبيروقراطية والروتين والمحسوبة وضعف الإنتاجية من جهة ثانية، دفعنا للبحث عن معايير اختيار المدراء في المؤسسات التي تزداد تعقيداً، نظراً لتأثير البيئات والعادات والتقاليد والعلاقة بالعمل ومستوى الكفاءة وغير ذلك. مما يتطلب توفير مجموعة إضافية من المهارات للمدراء تتسجم وإمكانية تحقيق التوافق بين المصلحة العليا لشركاتهم وبين مصالح العاملين. لذلك من الأجدى دراسة عوامل اختيار أولئك المدراء حيث يجب استخدام معايير وأساليب واضحة ودقيقة في اختيار المدراء لإعداد كادر إداري قادر على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية ورفع فعالية عملية اتخاذ القرار لضمان بقاء المنظمة وتطورها. فالمؤسسات والشركات التي ترغب في اختيار أفضل الأشخاص للأدوار القيادية تحتاج إلى تغيير كيفية تقييم المرشحين في المرة القادمة التي يشغل فيها منصباً إدارياً، فتطرح على نفسها ثلاثة أسئلة: **الأول:** هل المهارات التي يمتلكها المرشح تساهم في أداء عمله بشكل فعال؟ وهل هذه المهارات تساهم بالقيام بدوره كقيادي فاعل؟ **الثاني:** هل يمكننا الوثوق حقاً بمقاييس الأداء الفردية لهذا المرشح؟ **والثالث:** كيف ننمي ونطور قدرات المرشحين؟

تبحث هذه الدراسة في نوع العلاقة بين معايير اختيار المدراء وجودة القرارات المتخذة.

مشكلة البحث:

أن استمرار المنظمات وتطورها يرتكز على جودة القرارات المتخذة، والتي تعتمد بشكل كبير على المدير بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كون قرارات المدير توجه مقدرات المنظمة ومواردها. بناء على ذلك، يجب استخدام معايير وأساليب واضحة ودقيقة في اختيار المدراء لإعداد كادر إداري قادر على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية ورفع فعالية عملية اتخاذ القرار لضمان بقاء المنظمة وتطورها.

تبحث هذه الدراسة في نوع العلاقة بين معايير اختيار المدراء وجودة القرارات المتخذة بناءً على ما تقدم نبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل التالي:

ما هو أثر معايير اختيار المدراء في جودة القرارات المتخذة؟

أهمية البحث:

← الأهمية العلمية:

تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم إطار مقترح بأهم المعايير لاختيار مديري الإدارات العليا يدخل ضمن اهتمامات الكثير من الإداريين والأكاديميين ينتج عنه مدرين قادرين على بلورة رؤى مستقبلية واضحة لتطوير وتفعيل عمل المؤسسات والمساهمة في إثراء المكتبة العلمية ببحث متخصص بمعايير اختيار المدراء و جودة القرار

◀ الأهمية العملية:

المساهمة في تحسين عملية اختيار المدراء لرفع جودة القرارات المتخذة وذلك من خلال تقديم اقتراحات وتوصيات وتحديد أهم المعايير نوعاً و ترتيباً الواجب استخدامها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ليقوم بدوره بالاستثمار الصحيح لموارد المنظمة لتحسين هذه العملية في المؤسسات السورية.

◀ أهداف البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى:

1. توضيح أهم معايير اختيار المدربين.
2. تبيان المقصود بجودة القرار.
3. تحديد طبيعة العلاقة التي تربط عملية اختيار المدراء بجودة القرار.
4. التوصل إلى نتائج عملية تبين ترتيب أثر معايير اختيار المدربين على جودة القرار.

فرضيات البحث:

◀ الفرضية الرئيسية: H_0 لا يوجد أثر لمعايير اختيار المدراء على جودة

القرار.

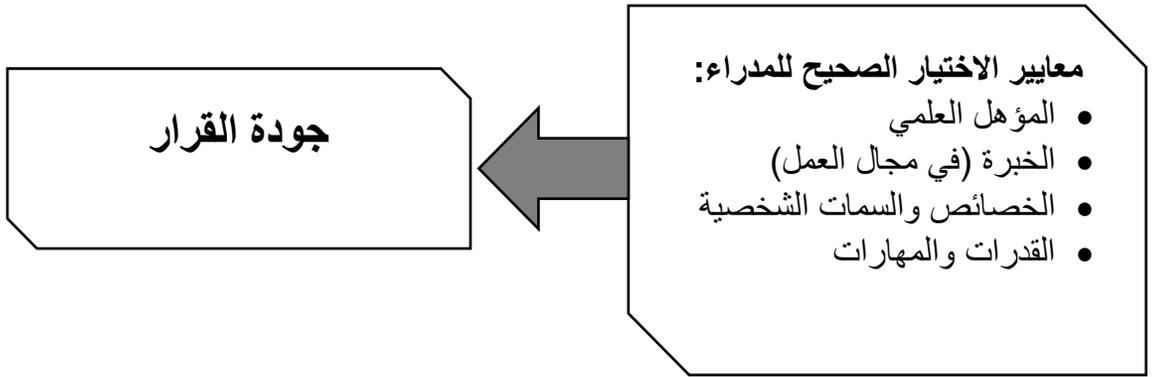
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

• H_{01} - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للمؤهل العلمي على

جودة القرار.

- H_0 20-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للخصائص والسمات الشخصية على جودة القرار.
- H_0 30-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للخبرة على جودة القرار.
- H_0 40- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للقدرات والمهارات على جودة القرار.

نموذج البحث:



حدود البحث:

- ◀ **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة أثر معايير اختيار المدراء على جودة القرار الإداري.
- ◀ **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مدراء مؤسسات القطاع العام والخاص العاملة في مدينة طرطوس.
- ◀ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2022/3/1 إلى 2022/4/12.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، ، فقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبحث تم توزيعها على الوحدات المبحوثة لمعرفة آراء وانطباعات عينة الدراسة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإيجاد الإحصاءات الوصفية. أما البيانات الثانوية فقد تم تجميع معلومات الإطار النظري بالاعتماد على الكتب والدوريات وأبحاث الماجستير والدكتوراه والأبحاث العلمية المحكمة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مدراء المؤسسات العامة والخاصة في طرطوس، تم الاتصال بالعديد من المؤسسات العامة و الخاصة حيث كانت الاستجابة من المؤسسات المذكورة لاحقاً.

أما عيّنة البحث فتمّ اختيار عيّنة طبقية نسبية على مستوى محافظة طرطوس تتمثل فيها بشكل نسبي المؤسسات، العامة: مؤسسة الكهرباء، مؤسسة المياه، مديرية الزراعة، و الخاصة: مصرف الشرق ، المصرف الدولي للتجارة و التمويل ، مصرف بيبيلوس، وتمّ الأخذ بعين الاعتبار في اختيار العينة المذكورة المدراء المعيّنون الجدد كما القدامى، ذكوراً وإناثاً.

الدراسات السابقة:

1-دراسة (حسن ط..، 2017) بعنوان: دور القيم الشخصية والتنظيمية في

جودة اتخاذ القرار متعدد المعايير: تطبيق طريقة ELECTRE III على

إنشاء كلية العلوم الإدارية بجامعة دمشق

تجسدت مشكلة الدراسة في تأثر جودة القرارات وعملية اتخاذ القرار بالقيم الشخصية في وزارة التعليم العالي في سوريا و الابتعاد عن القيم التنظيمية مما يؤثر سلباً على جودة اتخاذ القرار، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع تأثر القيم الشخصية و التنظيمية في جودة القرار و من اهم ما توصلت اليه للقيم التنظيمية تأثير على فعالية تقييم البدائل خاصة في مرحلة وضع معايير التقييم و عدم فهم طبيعة القيم التنظيمية وخصائصها وأثارها وتجنب التعامل معها بالإضافة أن للقيم الشخصية تأثير على فعالية تقييم البدائل خاصة في مرحلة وضع الأهمية النسبية لكل معيار.

2-دراسة (إسبر و علي، 2018) بعنوان: دور استخدام نظم المعلومات

المحاسبية في تحسين جودة القرارات الإدارية: "دراسة ميدانية على

المصارف العامة في الساحل السوري"

قام الباحثان في هذه الدراسة إلى البحث في مدى تأثير استخدام نظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة القرارات الإدارية في عينة من المصارف العاملة في الساحل السوري، تتركز مشكلة الدراسة في مدى تأثير استخدام نظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة، و

توصلت هذه الدراسة الى وجد تأثير للمتطلبات المادية و البرمجية و البشرية و التنظيمية المتاحة لنظم المعلومات المحاسبية، فضلاً عن اهتمام ومساندة الإدارة العليا لهذه النظم في تحسين جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة في تحسين جودة القرارات الإدارية.

3-دراسة (Rungi, 2013) بعنوان: The impact of managers selection criteria on quality of capabilities: Are managers only for representative function

تأثير معايير اختيار المديرين على جودة القدرات: هل المديرين للوظيفة التمثيلية فقط؟

تبحث هذه المقالة بشكل تجريبي في كيفية تأثير معايير اختيار المدير على جودة القدرات. تؤثر المعايير الإدارية بشكل أكبر على القضايا المتعلقة بالإدارة العليا وأقل قضايا الإدارة الوسطى. ومن المثير للاهتمام، أن التعليم والخبرة السابقة ليسا بنفس الأهمية التي تتناسب مع التنظيم، ومع ذلك، يصعب تقييم الأخير - عند الاختيار. تم تقييم الدرجة الأكاديمية الرسمية / شهادة المديرين أكثر من الخلفية التعليمية الحقيقية. واستنتج الباحثون أن الشركات تولي أهمية كبيرة ودرجة عالية لمعايير الاختيار مثل الإبداع وريادة الأعمال.

4-دراسة (Negulescua & Dovalb, 2014) بعنوان:

The quality of decision-making process related to
organizations effectiveness

جودة عملية صنع القرار وعلاقتها بفعالية المنظمات

تتناول هذا الدراسة جودة القرارات المتخذة بالنسبة لأهداف المنظمة من وجهة النظر الموظفين والمدراء الرومانيون وهدفت لوضع نموذج مفاهيمي باستخدام اهم المعايير التي تهدف لتحسين فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات تم توزيع استبانة على عدة منظمات تعمل في قطاعات مختلفة (الإنتاج، النقل، الإنشاءات، التجارة والخدمات)، اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة أن جودة القرارات المتخذة هي المصدر الرئيسي لفعالية المنظمات، ويهدف المدراء الى تلبية توقعات أصحاب المصلحة في قراراتهم.

5-دراسة (Taylor, 2015) بعنوان:

Age and experience as determinants of managerial
information processing and decision-making performance

العمر والخبرة كمحددات لمعالجة المعلومات الإدارية وأداء صنع القرار .

اختبرت الدراسة تأثير العمر على الأداء في صنع القرار (محاكاة قرار الموظفين) لعينة من 79 مديري خطوط صناعية تتراوح أعمارهم بين 23 و 57 عامًا في شركة تصنيع ثقيلة. تم تقييم هذه المقاييس الثلاثة: خبرة اتخاذ القرار - الخبرة في

قرارات شؤون الموظفين، وسنوات الإدارة، والمستوى الإداري. حيث بيّنت النتائج أثر العمر على أداء صنع القرار أكثر من تجربة اتخاذ القرار السابقة. وتم العثور على القليل من الأدلة لدعم الاستنتاجات السابقة التي تفيد بأن صانعي القرار الأكبر سناً يجدون صعوبة أكبر في معالجة المعلومات. يميل صانعو القرار الأكبر سناً إلى قضاء وقت أطول في اتخاذ القرارات ولكنهم كانوا قادرين على تشخيص قيمة المعلومات بدقة أكبر من صانعي القرار الأصغر سناً، على الرغم من أن هذه القدرة تأثرت قليلاً بالتجربة في اتخاذ قرارات مماثلة.

6- دراسة (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015) بعنوان:

The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance

أثر معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي

تبحث هذه الدراسة في معايير التوظيف والاختيار وأثرها على الأداء التنظيمي وأثارت تساؤلات عن معايير التوظيف والاختيار وأداء المنظمات، وموضوعية تلك المعايير وتأثيرها على أداء المنظمة، حيث تم تحليل 130 استبانة موزعة على العاملين في المستويات العليا والوسطى والدنيا في قسم التسويق والعمليات في بنك الإخلاص، وتوصلت الى أن هناك أثر كبير لمعايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي وكلما كانت المعايير موضوعية كان لها تأثير أفضل على أداء المنظمة.

7-دراسة (Darma, 2016) بعنوان:

The effect of quality of business intelligence system on quality
of decision making

تأثير جودة نظام ذكاء الأعمال على جودة اتخاذ القرار

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تأثير جودة نظام ذكاء الأعمال على جودة اتخاذ القرار في المؤسسات المالية، تم جمع البيانات من 54 استبانة وأظهرت النتائج أن أظهرت نتائج أن جودة نظام ذكاء الأعمال لها آثار كبيرة على جودة اتخاذ القرار.

8-دراسة (Li, Lin, Ouyang, & Luo, 2022) بعنوان:

Evaluating the impact of big data analytics usage on the
decision-making quality of organizations

تقييم أثر استخدام تحليلات البيانات الضخمة على جودة اتخاذ قرارات المنظمة يتناول هذا البحث دراسة أثر استخدام تحليلات البيانات الضخمة على جودة اتخاذ القرارات حيث تم جمع البيانات من 240 شركة زراعية في الصين، أظهرت النتائج أن استخدام تحليل البيانات الكبير له أثر إيجابي على جودة صنع القرار وأن القدرة على تحليل البيانات له دور كبير في العلاقة بين استخدام تحليل البيانات الضخمة وجودة اتخاذ القرار.

تعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات التي تم مراجعتها تأثير المعلومات على جودة اتخاذ القرار وتناولت تأثير جودة القرارات وعملية اتخاذ القرار بالقيم الشخصية والعمر والخبرة بالإضافة لأثر معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي وجودة القرارات على الفعالية التنظيمية بينما تبحث هذه الدراسة في معايير اختيار المدراء وأثرها على جودة القرار الإداري وتبين طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

الإطار النظري:

أولاً: القرار والاختيار:

المدير الذي لا يعرف كيفية اتخاذ القرارات لديه فرصة ضئيلة في رؤية حياته المهنية تتطور. فالقرار هو عمل رئيسي لإدارة المنظمة، وهو النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعاً وظيفياً على رأس هرم تتاح له الموارد اللازمة ليدبير. فاتخاذ القرار من المهارات الأساسية لأي مدير وتزداد أهميتها كلما زادت مسؤولياته وارتفعت مكانته الوظيفية والاجتماعية. وبالمقابل تعتبر خطوة الاختيار بين البدائل الخطوة الأهم بعد خطوة تحديد البدائل. لأن اختيار البديل الجيد يعني نجاح القرار وحل المشكلة والعكس بالنسبة لاختيار البديل السيئ (Schwartz, 2012). والاختيار في لسان العرب لابن منظور (على، الفضل، و الأنصاري، 1993)، هو الاصطفاء، وخيرته بين شئين أي فوضت له الخيار، وتخيّر الشيء اختاره، أما في المعجم الوجيز (العربية، 1989)، الخِيَارُ طلب خير (أفضل) الأمرين. وفي معجم المعاني ذكر أن القرار: الرأي يمضيه من يملك إمضاءه، وأمر يصدر عن صاحب النفوذ.

وبصفة عامة يكون الاختيار أشمل وأعم، يندرج تحته عدد من القرارات، فاختيار التنمية مثلاً هو تحديد لتوجه الدولة التي يندرج تحتها عشرات القرارات التي تضمن تحقيق هذا التوجه. وقد يسبق القرار الاختيار، فقرار الزواج يتبعه اختيار الزوجة. فالاختيار والقرار متلازمان قد يسبق أحدهما الآخر، ومرتبطان بشكل يجعلهما وجهان لعملة واحدة. من سمات الاختيارات أنها ليست صحيحة أو خاطئة. يمكن أن تكون جيدة أو سيئة، حكيمة أو حمقاء، محددة فيما يتعلق بتحقيق هدف ما. والقرار هو التداول الواعي بين البدائل ذات النتائج غير الواضحة. فالخيارات أقرب إلى الإجراءات، بينما القرار وثيق الصلة بالمداولات والنية أكثر من الاختيار (Iyengar & Lepper, 2001).

يعرف (Fülöp, 2005) اتخاذ القرار بأنه دراسة للتعرف على البدائل والاختيار المبني على قيم وتفضيلات متخذ القرار. فيدل اتخاذ القرار على وجود بدائل يتوجب دراستها والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأفضل الذي يناسب الأهداف المراد تحقيقها. ويعرف (Lunenborg, 2010) اتخاذ القرار أنه اختيار بديل من عدة بدائل لتحقيق النتائج المرغوب بها، ويضيف إن العملية لا تقتصر على الاختيار بل تتضمن مسعى أو هدف ناتج عن نشاط ذهني يقوم به متخذ القرار للوصول للنتائج المرغوب بها. وحسب (Eapen, 2009) القرار إجراء محدد يمكن اتخاذه في الحاضر أو في المستقبل ولكن ليس في الماضي. والخيار هو حق ولكنه ليس التزاماً لفعل شيء ما في المستقبل. حيث نرى أن الاختيار هو عملية اتخاذ قرار بتعيين أو العمل أو اتخاذ إجراء معين حسب احتياجات المنظمة أو الموقف الذي تتم مواجهته.

وبما أن المنظمة لا يمكن أن توجد من دون قرار فهو عصب العملية الإدارية، وحيث أن الموارد البشرية عالية الجودة ضرورة لنجاح أي منظمة، فإن الخطوة الأولى لضمان توفر قوة عمل لدفع شركة إلى النجاح هي إجراء عملية اختيار صحية (Kusumawardani & Agintiara, 2015). وبالنظر لواقع الأعمال المعاصر، فإن للمدير دور فائق الأهمية في تطوير المنظمة، التي تتطلب أن يمتلك مديرها مجموعة من المهارات من أجل التعامل بشكل فعال مع موارد المنظمة الداخلية والخارجية حيث المنافسة، وأن عملية اختيار المدير يجب أن تتم بناءً على مهاراتهم لتحقيق ميزة تنافسية تصب في تحقيق أهداف المنظمة (Kelemenis, Ergazakis, & Askounis, 2011). وتعتبر عملية الاختيار أهم مرحلة في عملية إدارة الموارد البشرية أن الأداء التنظيمي الفعال يعتمد على التوزيع المناسب للموارد البشرية في المجالات الوظيفية المختلفة كما أورد (Afshari, Yusuff, & Derayatifar, 2012) وركز (Eva, 2018) على أن تقوم عملية الاختيار الصحيح بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان الفعالية في الأداء.

ثانياً: معايير اختيار المدير:

إن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالهم يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع

إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استثمار المتاح من الموارد أفضل استثمار ممكن (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

ولا شك أن القاعدة في النجاح هي أن كل عمل ناجح وراءه مدير ناجح، وكل مدير ناجح وراءه طاقم ناجح، ... وهكذا. فهي مسألة يسند فيها النجاح لتكون النتيجة النهائية لتكاتف الجهود إبداع إداري، فالمدير غالباً هو الشخص الأكثر خبرة في العمل، صاحب سلطة القرار في الشركة أو المؤسسة، هو أيضاً صاحب أعلى راتب، له أفضل المميزات التي لا يستطيع الموظف العادي الحصول عليها، وذلك مقابل إشرافه على سير العمل داخل مؤسسته وتطويره، مما يجعله موضع حسد وأحياناً سخرية الكثير من مرؤوسيه، الذي يرى البعض منهم أنهم يعملون أكثر منه ويحصلون على أقل منه، والبعض الآخر يرى أنه أفضل من المدير ولولا الحظ العاثر لكان في ذلك الموقع المميز البراق. والمدراء أشكال وأنواع مختلفة فمنهم المتسلط، المراوغ، والمُحيط، لذلك أصبحت تصرفاتهم مادة خصبة لتعليقات الموظفين (Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006).

وحسب (Sackett, Burris, & Callahan, 1989) إن عملية اختيار المديرين تعتمد أساساً على احتياجات المنظمة، ولكن بالإضافة إلى ذلك فإنه يتوجب مراعاة التقيد بالمتطلبات القانونية عند وجود أي نصوص في القانون تنظم أو تقيد عملية الاختيار. إن عملية الاختيار ليست بالعملية السهلة، وعلى الرغم من وجود أدوات عدة يمكن أن تساعد في إتمام عملية الاختيار بالشكل الصحيح كالاختبارات والمقابلات وغيرها، إلا أنه من الضروري وضع إجراءات محددة لعملية الاختيار تطبق على جميع المرشحين لأي وظيفة وذلك ضماناً للحيادية والموضوعية. كما

تقتضي عملية اختيار المديرين دراسة دقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك البحث للتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية الاختيار ومعرفة القدرات والمهارات الكامنة لدى المديرين من خلال دراسة واعية لأهم المعايير التي تقوم عليها بطاقة الجدارة الوظيفية الخاصة باختيار المديرين الجدد في المناصب المختلفة (Mintzberg, 1990).

الغرض من معايير الاختيار هو المساعدة في اتخاذ قرارات موضوعية حول المرشحين للاختيار، والمعايير الموضوعية تجعل عملية الاختيار شفافة وعادلة. تساعد معايير الاختيار في تحديد الصفات التي تعتبر ضرورية أو مرغوبة للنجاح في الدور التي تتم عملية الاختيار من أجله، ويجب أن تكون معايير الاختيار نتيجة تحليل الوظائف وعملية التصميم والوصف الوظيفي لتتمكن من تحقيق الهدف المرجو منها.

كما أن الاستجابة لمعايير الاختيار هي المنطقة التي يتعثر فيها معظم الأشخاص المتقدمين لوظيفة، عند الإجابة لمعايير الاختيار، من المهم أن نعرف بالضبط ما نبحث عنه والتحديد بشكل صحيح لكيفية استيفاء كل معيار من معايير الاختيار كالمهارات والخبرات والتدريب والصفات الشخصية ذات الصلة. لذلك يجب أن تساعد معايير اختيار المدراء على اختيار المدير الأفضل، وما الذي يجعل المدير جيد سؤال شغل المنظمات لفترة طويلة. (Rungi, 2013).

وتشير (Eva, 2018) الى أن دقة عملية الاختيار أمر حاسم لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث تعتمد دقة العملية على تطبيق طرق الاختيار

المناسبة واستخدام المعايير المناسبة والتي تؤثر على فاعلية عملية اختيار المدراء التي يمكن قياسها من خلال قياس عدالة الأساليب المتبعة، الشفافية، كفاءة الموارد البشرية والتأثير نتائجها على المنظمة.

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف.

تم تجميع هذه المعايير في:

1- **مستوى التعليم:** تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف للمديرين الجدد.

2- **الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب الأعمال المديرين الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة للمدير، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاحه في إدارة عمله. ويضاف للخبرة المهارات والقدرات والكفاءات الوظيفية، وتشير إلى مدى معرفة المدير بالمهارات والقدرات الإدارية الفعالة والتي تزيد من فاعلية العمل كمهارات إدارة الوقت وإدارة الصراع والأزمات.

3- **الخصائص والسمات الشخصية:** وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية المدير مثل الحالة الاجتماعية والعمر و السمات هي الأبعاد التي تكون شخصية الإنسان على المستوى البديهي مثل: الانفتاح على التجارب، الضمير، الانبساط، الوفاق و العصابية.

4- **القدرات والمهارات:** من الممكن تقسيم القدرات والمهارات إلى قسمين: القدرات العقلية والبدنية. القدرات العقلية هي القدرات الفكرية للفرد وترتبط ارتباطاً وثيقاً

بكيفية اتخاذ المدير للقرارات ومعالجة المعلومات. تم تضمين عوامل مثل الفهم اللفظي والاستدلال الاستقرائي والذاكرة. ويمكن إيجاز أبعاد القدرات العقلية فيما يلي (Breugh, 2008):

- **الفهم اللفظي:** القدرة على فهم معاني الكلمات وعلاقتها ببعضها البعض.
 - **طلاقة الكلمة:** القدرة على تسمية الأشياء أو استخدام الكلمات لتشكيل الجمل التي تعبر عن فكرة.
 - **الكفاءة الذهنية:** القدرة على إجراء الحسابات العددية بسرعة ودقة.
 - **المنطق الاستقرائي:** القدرة على اكتشاف قاعدة أو مبدأ وتطبيقه على حل مشكلة.
 - **الذاكرة:** القدرة على تذكر قوائم الكلمات والأرقام والارتباطات الأخرى.
 - **الكفاءة المكانية:** القدرة على إدراك الأشكال الهندسية الثابتة وعلاقتها مع الأشكال الهندسية الأخرى.
 - **سرعة الإدراك الحسي:** القدرة على إدراك التفاصيل المرئية بسرعة وبدقة.
- وتتعلق المجموعة الثانية من المتغيرات بالقدرات الجسدية لمدير ما. يتم تضمين كل من القدرات البدنية الأساسية مثل: المرونة والتوازن والقدرة على التحمل يضاف لها القدرات الحركية النفسية مثل: دقة ومعدل التحكم ووقت رد الفعل. وبناءً على ما تقدم، فإن المعايير التي يعتمدها البحث هي:

1. **المؤهل العلمي** (Zavadskas, Turskis, & Tamošaitiene,

2008)

(Afshari, Yusuff, & , (Singh & Crocker, 1988)

Derayatifar, 2012)

2. الخبرة (في مجال العمل) (Afshari, Yusuff, & Derayatifar,

2012)

(Zavadskas, Turskis, & (Singh & Crocker, 1988)

(Cornell, Hsu, & Nanigian, 2017) Tamošaitiene, 2008)

3. الخصائص والسمات الشخصية (Zavadskas, Turskis, &

Tamošaitiene, 2008)

(Singh & Crocker, 1988)

4. القدرات والمهارات: (Breugh, 2008)

ثالثاً: القرار وجودة القرار:

لا تعيش المنظمة بدون قرارات، فهي العصب المحرك للعملية الإدارية، وهذا ما أكدته جميع الأبحاث التي تناولت الموضوع رغم اختلاف أساس تناولها له، وكل المنظمات تسعى للقرار الجيد من وجهة نظر المدرسة الفكرية التي استندت إليها (حسن ط.، 2017). ويتحمل المديرون مسؤولية قيادة مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المعلنة. هذا لا يتطلب فقط براعة، ولكن إدارة معرفة أكثر ملاءمة مع اتخاذ قرارات ممتازة. ويدرك المديرون الفعالون أنهم لن يتخذوا دائماً قرارات مثالية (أفضل ما يمكن) لأنهم لا يمتلكون معلومات كاملة و / أو ليس لديهم الوقت أو الموارد لجمع ومعالجة جميع المعلومات الممكنة. إنهم يقبلون أن اتخاذهم للقرارات لن يكون مثالياً ويسعون لاتخاذ قرارات جيدة بشكل عام. ويضيف (Harvey & Richey, 2001) إن إدراك أن الكمال أمر مستحيل سيساعد المديرين أيضاً على

التكيف والتغيير إذا أدركوا لاحقاً أن البديل المحدد لم يكن الخيار الأفضل. ونظراً لكون القرار ناتج عن عملية ذهنية فكرية تؤثر فيها العديد من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية والتقنية وغيرها...، ظهرت العديد من الأساليب والتوجهات في دراسات القرار. ومع اختلاف الأساليب التي درست القرار كان الهدف منها تحقيق قرار جيد. فما هو القرار الجيد؟ وكيف نتحقق جودة القرار؟، وما عناصره؟ (حسن ط، 2017).

يعد صنع القرار عنصراً حاسماً في عمل كل مدير. سواء كانت إعادة توزيع الميزانية، أو تفويض المهام، أو تنفيذ استراتيجية جديدة، فإن الخيارات اليومية التي يتخذها المدبرون لها تأثير مباشر على نجاح مؤسستهم. لكن عملية صنع القرار هذه ليست دائماً سهلة. في استطلاع أجرته شركة الاستشارات الإدارية McKinsey، أشار 28 بالمائة فقط من المديرين التنفيذيين إلى جودة القرارات الإستراتيجية لشركاتهم، بينما أفاد 60 بالمائة أن القرارات السيئة متكررة مثل القرارات الجيدة (Kolbert, 2017).

في وظيفة المدير، تشكل جودة القرار جزءاً واحداً فقط من المعادلة. فيجب إحداث تحول كبير في ثقافة المؤسسة والانتقال بها من: "تعرف كل شيء" إلى ثقافة "تقدر على تعلم كل شيء". أي بدلاً من شعور المدير بالحاجة إلى إثبات أنه أذكى شخص في الغرفة، يصبح مستمع ومتعلم ومتصل فضولي وفعال. فقط من خلال التعلم المستمر والتعاون مع بعضنا البعض ومع العملاء، سنتزل المؤسسة قادرة على تطوير وتقديم حلول رائعة. وهذا يعني نقل التركيز بعيداً عن الصواب دائماً ونحو التركيز على التعلم المستمر، لتصبح الثقافة في المؤسسة أكثر تعاوناً،

ويصبح الموظفون أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر لإنشاء شيء مذهل (حسن ط..،
نظم المعلومات الإدارية، 2022).

ومن المهم أن ندرك أن المديرين يتخذون القرارات باستمرار، وأن جودة اتخاذهم
للقرارات لها تأثير - مهم جدًا في بعض الأحيان - على فعالية المؤسسة وأصحاب
المصلحة فيها. أصحاب المصلحة هم جميع الأفراد أو المجموعات التي تتأثر
بمؤسسة (مثل العملاء والموظفين والمساهمين، وما إلى ذلك). يمكن للقرار الجيد
أن يمكّن المؤسسة من الازدهار والبقاء على المدى الطويل، بينما يمكن أن يؤدي
القرار السيئ إلى إفلاس المؤسسة. يكون للمديرين في المستويات الدنيا من
المنظمة تأثير أقل على بقاء المنظمة، ولكن التأثير هائل عاتق المدير الذي يتولى
إدارة المؤسسة (Facione & Facione, 2007). فالقرار الجيد هو الذي يأخذ
بعين الاعتبار كافة المعلومات المتاحة ويعطي اهتماما لكافة البدائل بالإضافة الى
أن العمليات الصحيحة لا بد أن تعطي نتائج جيدة والشركات تتنافس وتتجح فقط
إذا صنعت باستمرار قرارات جيدة (حسن ط..، 2017).

وحسب (ديوب و زريقا، 2016) يتم الحكم على جودة القرار وفقا لطريقتين:

1 - آلية اتخاذ القرار، حيث يتم تقييم القرارات بناءً على الألية التي اتخذت بها
والطريقة التي تتم بها تقييم البدائل المتاحة بالإضافة للفهم الكامل لمشكلة القرار
والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار
من نظم المعلومات المختلفة واتخذ القرار بناءً عليها والتحليل والتفكير المنطقي
السليم لمتخذ القرار.

2- نتائج القرار: وتعني الحكم على القرار من خلال مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ القرار، بالإضافة لحساب إنتاجية كل واحدة نقدية تم إنفاقها على القرار المتخذ والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من وجهة نظره مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق هذه الأهداف.

وعليه يتم تعريف جودة القرار: بأنها هي عبارة عن القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ويتنبأ بالعواقب والنتائج السلبية والإيجابية المترتبة على تنفيذه ويهدف دائماً إلى تحقيق الفؤاد، ويعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية: تماسك القرار، شفافية و نزاهة القرار، تكامل و شمولية القرار (ديوب و زريقا، 2016). وحسب (Darma, 2016) يعتبر القرار ذو جودة عالية حسب توافقه مع تحقيق الأهداف التنظيمية والمعلومات المتوفرة. وتعتبر مسألة جودة القرار حسب (حسن ط،، 2017) هي جوهر علوم القرار، والهدف الرئيسي لضبطها من قبل الباحثين للمساعدة في تحسين عملية صنع القرار للأشخاص، ولم يتلقى هذا الموضوع إلا الاهتمام القليل نسبياً في الأدبيات. فالقرار الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة المعلومات المتاحة، ويعطي اهتماماً لكافة البدائل. والعمليات الصحيحة لا بد أن تعطي نتائج جيدة مهما اختلف مقدار الجودة فيها. ويمكن للشركات أن تتنافس وتتجح فقط إذا صنعت باستمرار قرارات جيدة أو على الأقل قرارات أفضل من منافسيها. وقد تبنت مدرسة هارفارد التعبير عن القرار

الجيد بأنه القرار الكفؤ، وبالتالي للحصول على قرار جيد يجب التركيز على عمليات جيدة. وحددت خمس خطوات عملية للقرارات الجيدة وهي:

1. إنشاء سياق ناجح للقرار بخلق بيئة للوصول إلى القرارات الكفؤة بمشاركة الأفراد المناسبين،

2. وضع إطار صحيح للقضية، بفهمها بشكل كامل وتحديد طبيعتها،

3. توليد البدائل،

4. تقييم البدائل،

5. اختيار أفضل بديل.

وتضيف مدرسة هارفارد أنه من الصعب صنع قرارات جيدة في المنظمات التي تعاني من التحزب ويسودها الانحياز. وجودة القرار هي ثمرة علم القرار المتميزة والمشربة بمبادئ وأخلاق وقوانين منظمة، أو بعلاقات كمية تسهل الاتساق مع القيم والأهداف والمعتقدات والأدلة التجريبية. والقرار الجيد هو المنسق منطقياً مع البدائل والمعلومات والقيم التي قُدمت لهذا القرار. وإن جودة القرار يحكم عليها من خلال العملية المستخدمة لتحقيق ذلك. والقرار الجيد هو الذي يتسق منطقياً مع تفضيلاتنا لنتائج محتملة، وبدائلنا وتقييمنا للشكوك، أما النتيجة الجيدة فهي ظهور بديل ملائم أي البديل الذي نفضله، وبالتأكيد صنع قرارات جيدة باستمرار سوف يؤدي إلى نتائج جيدة بعدة طرق. و"اتخاذ قرار جيد" يعني الحصول على معلومات مناسبة ذات الصلة، يستند إليها في الاختيار بين البدائل.

يوجد ستة أبعاد لجودة القرار وهي: الإطار المناسب أو السياق، البدائل، المعلومات المفيدة، القيم، التفكير المنطقي، الالتزام بالعمل. وتختصر مدرسة

هارفارد للأعمال ما سبق حول الجودة بأن: "الجودة العالية للنتائج تتطلب عمليات جيدة، وعندما تكون العمليات صحيحة فستتحسن الجودة" (حسن ط.، 2017). ويؤدي الاهتمام الكامل بكل خطوة في عملية صنع القرار إلى تحسين جودة اتخاذ القرار، ويمكن للمديرين الانخراط في عدد من التكتيكات لمساعدتهم على اتخاذ قرارات جيدة. ويميل المديرون إلى التحسن في اتخاذ القرار مع الوقت والخبرة (Uzelac, Bauer, Matzler, & Waschak, 2016).

رابعاً: دور الخبرة والخصائص الشخصية والقدرات في اختيار المدراء:

تخبر نظرة المراقبين إلى الوراء أن العقدين الماضيين اتسما بالتغير السريع والمنافسة الشديدة وانفجار التقنيات الجديدة والفوضى والاضطراب ومستويات عالية من عدم اليقين. ويشير المسح السريع لمشهد الأعمال اليوم إلى أن هذا الاتجاه لن يختفي في أي وقت قريباً. ففي أوقات التحول الكبير، تصبح القيادة الإدارية ذات أهمية بالغة. والمدراء القادة، في جوهرهم، يقدمون لنا طريقاً للثقة والتوجيه بينما نتحرك من خلال الفوضى الظاهرة. إن حجم التغييرات الحالية لن يتطلب المزيد من القيادة الإدارية فحسب، بل يتطلب أيضاً أشكلاً جديدة منها يجب الحرص في عملية اختيارها (حسن ط.، نظرية القرارات، 2020).

دراسة سمات المدير لها تاريخ طويل ومثير للجدل. حيث تُظهر الأبحاث أن امتلاك سمات معينة وحده لا يضمن نجاح الإدارة، إلا أن هناك دليلاً على أن المدراء الفعالين يختلفون عن الآخرين في بعض الجوانب الرئيسية. تشمل سمات المدير الرئيسية: القيادة (مصطلح واسع يشمل الإنجازات والتحفيز والطموح والطاقة

والمثابرة والمبادرة)؛ دافع القيادة (الرغبة في القيادة ولكن ليس السعي إلى السلطة كغاية في حد ذاتها)؛ الصدق والنزاهة؛ الثقة بالنفس (التي ترتبط بالاستقرار العاطفي)؛ القدرة الإدراكية؛ والمعرفة بالأعمال. هناك أدلة أقل وضوحاً على سمات مثل الكاريزما والإبداع والمرونة. نعتقد أن سمات المدير الرئيسية تساعد على اكتساب المهارات اللازمة لصياغة رؤية تنظيمية وخطّة فعالة لتحقيقها، واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الرؤية على أرض الواقع (Lieberman, 2003).

السمات والخصائص الشخصية:

نعني بالشخصية السمات والخصائص التي تشكل نفسية الفرد وتحدد كيفية تفاعله مع بيئته. ويتم تحديد الشخصية من خلال عدد من العوامل بما في ذلك السمات التي يتمتع بها الفرد نتيجة العوامل الوراثية والخصائص التي تم تطويرها بسبب تفاعله مع البيئة. هذا هو الاختلاف فيما يسمى النقاش بين الطبيعة والتنشئة والذي يدور حول ما إذا كانت شخصية الفرد يتم تحديدها بسبب الجينات أو ما إذا كانت الشخصية نتاج البيئة. بدون الخوض في تفاصيل النقاش، يكفي أن نقول هنا أن الشخصية هي نتاج كل من الخصائص التي تم اكتسابها. وكذلك بعض القدرات الطبيعية (House, Spangler, & Woycke, 1991).

الخبرة:

غالباً ما تعتبر الخبرة عاملاً يتم تجاهله في عملية صنع القرار. لقد تعلم المدراء ذوو الخبرة أكثر بشكل عام وطوروا خبرة أكبر يمكنهم الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات. تساعد الخبرة المديرين على تطوير الأساليب والاستدلالات للتعامل

بسرعة مع القرارات المبرمجة وتساعدهم على معرفة المعلومات الإضافية التي يجب البحث عنها قبل اتخاذ قرار غير مبرمج (Nutt, 1984).

بالإضافة إلى ذلك، تمكن الخبرة المديرين من التعرف على الوقت المناسب لتقليل الوقت الذي يقضيه في اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي ليست مهمة بشكل خاص ولكن لا يزال يتعين معالجتها. كما تمت مناقشته سابقاً، فإن الاستدلال هو اختصارات عقلية يتخذها المديرون عند اتخاذ قرارات مبرمجة (روتينية منخفضة المشاركة). هناك طريقة أخرى يستخدمها المديرون مع هذه الأنواع من القرارات وهي مرضية. عند الإرضاء، يختار صانع القرار الحل الأول المقبول دون الانخراط في جهد إضافي لتحديد أفضل الحلول (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

وأثبتت التجارب والأبحاث أنه حتى يكون المدير ناجحاً عليه أن يمتلك مؤهلات فردية وجماعية وتنظيمية، فالمنظمات استخدمت معايير ناجحة لتحديد الصفات للإداري الناجح في هذه المنظمات، أي لا يجب علينا أن نبحث عن المهارات المهنية والبراعة التجارية فحسب، ولكن علينا أن نبحث عن قدرة المدير واستعداده للإنبات للأخرين وانفتاحه وسلامة تفكيره ومهارات الاتصال لديه والفهم والمعرفة بالتطورات الاجتماعية. واقترحت بعض الدراسات جملة من خصائص المدير وهي: يحسن التكيف مع بيئات الأعمال المختلفة، ويتصل ويتعامل بفاعلية مع أناس من ثقافات مختلفة (Harrison, 1999)، يكون احساساً ومدركاً للاختلافات في الثقافات الخارجية للعملاء والموردين والمنافسين. يفهم ويحترم المعتقدات والقيم والممارسات المختلفة. يتحدث أكثر من لغة. يتفهم النظم والضوابط الحكومية

أثر معايير اختيار المديرين على جودة القرار الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والخاصة
في طرطوس

والسياسية المختلفة. ينقل ويعبر عن الاحترام في التعامل مع الآخرين، لديه خبرة فنية عالية في مجاله (Kirkpatrick & Locke, 1991). والملاحظ من جملة الخصائص السابقة هناك خصائص متشابهة كثيرة فيما بينها ولكنها مختلفة عند التطبيق أو الدخول في التفاصيل، ونجد أن أهمية اعتماد صفات المدراء في تعيين مدري الشركات والمؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحفيزهم وتعويضهم في غاية الأهمية والتي تحول إدارة المشاريع ضعيفة الأداء أو الفاشلة إلى مشاريع حيوية تبني الاقتصاد الوطني وتحقق التنمية المستدامة (Harrison, 1999).

النتائج والمناقشة:

أولاً: حساب النسب المئوية لتوزيع إجابات أفراد العينة لاستبانة:

تم توزيع 60 استبانة على 6 مؤسسات 3 من القطاع العام و 3 من القطاع الخاص في محافظة طرطوس، استرد منها 52 و استبعد منها 11 استبانة لعدم صحة البيانات المدخلة حيث الاستبانات التي تم تحليلها 41 استبانة (68.3%) من الاستبانات الموزعة على النحو التالي:

عدد الاستبانات	المؤسسة
7	مؤسسة الكهرباء
8	مؤسسة المياه
4	مديرية الزراعة
19	المجموع
8	مصرف الشرق
7	المصرف الدولي للتجارة و التمويل
7	مصرف بيبيلوس
22	المجموع
41	المجموع الكلي

جدول رقم 1: المؤسسات وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل

أثر معايير اختيار المديرين على جودة القرار الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والخاصة
في طرطوس

النسبة	التكرار	النوع
75.6	31	ذكر
24.4	10	أنثى
100	41	المجموع

جدول رقم 2: النسب المئوية لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	النوع
12.2	5	30 أو أقل
24.4	10	31 – 35
7.3	3	36 – 40
56.1	23	41 وأكثر
100.0	41	المجموع

جدول رقم 3: النسب المئوية لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	النوع
92.7	38	جامعة
7.3	3	ماجستير
100.0	41	المجموع

جدول رقم 4: النسب المئوية لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور 75.6% و الإناث 24.4%، ومن خلال

النسب المئوية لتوزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة الجدول رقم (2) نجد أن

56.1% من الفئة العمرية 41 أو أكثر، و 24.4% من الفئة العمرية بين (31-

(35)، وتشير بيانات الجدول رقم (3) أن 92.7% من أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية و 7.3% من حملة شهادة الماجستير.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة:

تم التأكد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ بواسطة برنامج SPSS v.25 ، وعادة ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما زادت عبارات الاستبانة، ما يدل على أن الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كلما كانت إجابات أفراد العينة متباينة وغير متجانسة. ولتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهة ثانية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	محور المؤهل العلمي	0.814
2	محور الخصائص والسمات الشخصية	0.674
3	محور الخبرة	0.742
4	محور القدرات والمهارات	0.825
5	محور جودة القرار	0.738

جدول رقم 5: قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبانة

يظهر من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.674) و (0.825) ومعامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع محاور الاستبانة بلغت (0.935).

أثر معايير اختيار المديرين على جودة القرار الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والخاصة
في طرطوس

ويبين الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على محور جودة القرار .

محور عناصر جودة القرار	
العناصر	Mean
متوسط الإطار المناسب أو السياق	4.24
متوسط البدائل	4.17
متوسط المعلومات المفيدة	4.10
متوسط القيم	3.85
متوسط التفكير المنطقي	4.21
المتوسط العام لعناصر جودة القرار	4.12

جدول رقم 6 : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على محور جودة القرار

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل بيانات العينة

وفي شرح الجدول:

يبين الجدول رقم (5) أن ترتيب عناصر جودة القرار حسب تفضيلات أفراد العينة وفقاً لأهميتها وحسب قيمة المتوسط الحسابي المقابلة لها على النحو التالي: متوسط الإطار المناسب أو السياق (4.24)، متوسط التفكير المنطقي (4.21)، متوسط البدائل (4.17)، متوسط المعلومات المفيدة (4.10)، متوسط القيم (3.85). كما يتبين أن المتوسط الحسابي العام لعناصر جودة القرار (4.12) أكبر من المتوسط (3) وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم تصور واضح حول جودة القرار .

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

قام الباحث باختبار الفرضيات الأربعة وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

4/1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر للمؤهل العلمي على جودة القرار.

قيمة معامل الارتباط بين المؤهل العلمي و جودة القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.572 ^a	.327	.310	.39852

جدول رقم 7: قيمة معامل الارتباط بين المؤهل العلمي و جودة القرار

- ❖ تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) في اتجاهين، للعلاقة بين المؤهل العلمي وجودة القرار تساوي (0.572) و هو ارتباط متوسط طردي (موجب).
- ❖ كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (R Square=0.327)، أي أن المؤهل العلمي يفسر ما نسبته (32.7%) من جودة القرار المتخذ.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.011	1	3.011	18.956	.000 ^b
	Residual	6.194	39	.159		
	Total	9.205	40			

جدول رقم 8: قيمة اختبار F

- ❖ ونلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة اختبار F المحسوبة بلغت (18.956) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الرئيسية الأولى H0: لا يوجد أثر

للمؤهل العلمي على جودة القرار ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر
للمؤهل العلمي على جودة القرار.

4/2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر للخصائص والسمات الشخصية على جودة القرار.

قيمة معامل الارتباط بين الخصائص والسمات الشخصية وجودة القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.601 ^a	.362	.345	.38815

جدول رقم 9: قيمة معامل الارتباط بين الخصائص والسمات الشخصية وجودة القرار

❖ تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) في اتجاهين،
للعلاقة بين الخصائص والسمات الشخصية وجودة القرار (0.601) و هو
ارتباط جيد طردي (موجب).

❖ كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (R Square=0.362)، أي
أن الخصائص والسمات الشخصية تفسر ما نسبته (36.2%) من جودة
القرار المتخذ.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.329	1	3.329	22.094	.000 ^b
	Residual	5.876	39	.151		
	Total	9.205	40			

جدول رقم 10

❖ ونلاحظ من الجدول رقم (9) أن قيمة اختبار F المحتسبة بلغت (22.094) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية H0: لا يوجد أثر للخصائص والسمات الشخصية على جودة القرار ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر للخصائص والسمات الشخصية على جودة القرار.

4/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر للخبرة على جودة القرار.

قيمة معامل الارتباط بين الخبرة وجودة القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.424	.409	.36874

جدول رقم: قيمة معامل الارتباط بين الخبرة وجودة القرار 11

❖ تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) في اتجاهين، للعلاقة بين الخبرة وجودة القرار (0.65) وهو ارتباط جيد طردي (موجب).

❖ كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (R Square=0.424)، أي أن الخبرة تفسر ما نسبته (42.4%) من جودة القرار المتخذ.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.902	1	3.902	28.695	.000 ^b
	Residual	5.303	39	.136		
	Total	9.205	40			

جدول رقم 12: : قيمة اختبار F

❖ نلاحظ من الجدول رقم (11) اختبار أن قيمة F المحتسبة بلغت (28.695) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة H0: لا يوجد أثر للخبرة على جودة القرار ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر للخبرة على جودة القرار.

4/4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا أثر يوجد للقدرات و المهارات على جودة القرار.

معامل ارتباط بيرسون بين القدرات والمهارات وجودة القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 ^a	.481	.467	.35015

جدول رقم 13 : قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القدرات والمهارات وجودة القرار

❖ تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) في اتجاهين، للعلاقة بين القدرات والمهارات وجودة القرار (0.693) وهو ارتباط جيد طردي (موجب).

❖ كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي (R Square=0.481)، أي أن القدرات والمهارات تفسر ما نسبته (48.01%) من جودة القرار المتخذ.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.423	1	4.423	36.073	.000 ^b
	Residual	4.782	39	.123		
	Total	9.205	40			

جدول رقم 14 : قيمة اختبار F

ونلاحظ من الجدول رقم (13) اختبار أن قيمة F المحتسبة بلغت (36.073) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة H_0 : لا يوجد أثر للقدرات والمهارات على جودة القرار ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر للقدرات والمهارات على جودة القرار.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول تساؤل لمعرفة أهم المعايير في اختيار المدراء بالنسبة من وجهة نظرهم، جاءت إجاباتهم كما يبينها الجدول رقم (14) التالي:

ما هو الخيار الأنسب لاختيار المدير من وجهة نظرك

العبارات	Frequency	Percent
أفضل اختيار المدير بالأقدمية	3	7.3
أفضل اختيار المدير من أهل الثقة	6	14.6
أفضل اختيار المدير من أهل الخبرة	28	68.3
أفضل اختيار المدير علي أساس منهج السمات	2	4.9
أفضل اختيار المدير من خلال عقد الاختبارات الموقفية لهم	2	4.9
Total	41	100.0

جدول رقم 15: النسب المئوية للخيار الأنسب لاختيار المدير من وجهة أفراد العينة

يبين الجدول (14) أن 68.3% من أفراد العينة يفضلون اختيار مدير من أهل الخبرة وهي النسبة الأعلى في التفضيلات يليها 14.6% يفضلون اختيار مدير من أهل الثقة ثم 7.3% يفضلون اختيار مدير حسب الأقدمية.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على الدراسة النظرية ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن التوصل إلى
الاستنتاجات التالية:

1. توجد علاقة طردية موجبة بين امتلاك المدير للمؤهل العلمي وجودة القرار.
2. توجد علاقة طردية موجبة بين امتلاك المدير للخصائص والسمات الشخصية وجودة القرار.
3. توجد علاقة طردية موجبة بين امتلاك المدير للخبرة وجودة القرار.
4. توجد علاقة طردية موجبة بين امتلاك المدير للقدرات والمهارات وجودة القرار.
5. يوجد أثر لمعايير اختيار المدراء المدروسة على جودة القرار.
6. للقدرات والمهارات أعلى أثر على جودة القرار، يليه أثر للخبرة على جودة، ثم أثر للخصائص والسمات الشخصية ويتبعه أثر المؤهل العلمي.
7. يفضل أفراد العينة المبحوثة اختيار المدير حسب الخبرة يليها في المرتبة الثانية من حيث التأثير على جودة القرار اختيار مدير من أهل الثقة ثم في المرتبة الثالثة تفضيلهم لاختيار مدير حسب الأقدمية.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- الضرورة والحاجة لوضع معايير واضحة وشفافة في اختيار المدراء والتقيد بها لزيادة كفاءة وفاعلية عملية الاختيار التي تؤثر على جودة القرار.
- 2- التركيز على قدرات ومهارات الأفراد المرشحين لمناصب إدارية و ما يملكونه من خبرة.
- 3- الاهتمام بالخصائص والسمات الشخصية للأفراد المرشحين لمناصب إدارية بالإضافة لتناسب المؤهل العلمي مع إطار العمل.
- 4- ضرورة إخضاع المدير الجديد لدورة تدريبية قبل شغل الشاغر ليتمكن من المباشرة بعمله بكفاءة وفاعلية أكبر ولتقليل وقت توقف أو بطأ العمل الناتج عن المدة اللازمة لتعرف المدير الجديد على واجباته والإمكانات المتاحة في عمله.
- 5- أخيراً، يوصي الباحث باللجوء إلى تطبيق الطرق العلمية الموضوعية في عملية اختيار المدراء بعيداً عن التحيز والارتجال والعشوائية.

قائمة المراجع:

- Afshari, Yusuff, & Derayatifar. (2012). An application of Delphi method for eliciting criteria in personnel selection problem. *Academic Journals*, 2927-2935.
- Alecos Kelemenis ،Kostas Ergazakis و ،Dimitrios Askounis .(2011) .Support managers selection using an extension of fuzzy TOPSIS .*Expert Systems with Applications*.
- B. Uzelac ،F. Bauer ،K. Matzler و ،M. Waschak .(2016) .The moderating effects of decision-making preferences on M&A integration speed and performance .*The International Journal of Human Resource Management*.27-20 ،
- B & ،.Ward, A Schwartz .(2012) .Doing better but feeling worse: The paradox of choice .*Positive Psychology in Practice*.104-86 ،
- B.R. Agle ،N.J. Nagarajan ،J.A. Sonnenfeld و ،D. Srinivasan .(2006) .Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma.
- Bradford Cornell ،Jason Hsu و ،David Nanigian .(2017) .Does Past Performance Matter in Investment Manager Selection ؟*Journal of Portfolio Management*.43-33 ،
- C. Nutt .(1984) .Types of organizational decision processes .*Administrative Science Quarterly*.450-414 ،
- E.F. Harrison .(1999) .The managerial decision-making process. Houghton Mifflin College Div.(1999)
- Elizabeth Kolbert .(2017) .Why Facts Don't Change our Minds .*The New Yorker*.
- Fred C. Lunenburg .(2010) .The Decision Making Process .*NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL*.

- Gill Eapen .(2009) .*Decision Options® The Art and Science The Art and Science* . London: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- H. Mintzberg“ .(1990) .The Manager’s Job: Folklore and Fact .”.*Harvard Business Review, March–April*.167–166 ‘
- J.A. Breaugh" .(2008) .Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research .".*Human Resource Management Review, vol. 18*.118-103 ‘
- János Fülöp .(2005) .Introduction to Decision Making Methods .*Laboratory of Operations Research and Decision Systems, Laboratory of Operations Research and Decision Systems*. ‘
- Joy O. Ekwoaba ،Ugochukwu .U. Ikeije و ،Ndubuisi Ufoma .(2015) .The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance . *Global Journal of Human Resource Management Vol 3*.33-22 ‘
- Jufri Darma .(2016) .The effect of quality of business intelligence system on quality of decision making .*European Centre for Research Training and Development UK*.56-49 ‘
- Lei Li ،Jiabao Lin ،Ye Ouyang و ،Xin (Robert) Luo .(2022) .Evaluating the impact of big data analytics usage on the decision-making quality of organizations .*Technological Forecasting and Social Change*. ‘
- M.G. Harvey و ،and R.G. Richey" .(2001) .Global supply management: The selection of globally competent managers . ".*Journal of International Management, vol. 7*.128-105 ‘
- Mait Rungi .(2013) .The Impact of Managers Selection Criteria on Quality of Capabilities: Are Managers only for Representative Function ؟*Tallinn School of Economics and Business Administration, Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia*. ‘
- Matthew D. Lieberman“ .(2003) .Reflexive and reflective judgment processes: A social cognitive neuroscience approach .”.*Cambridge, UK: Cambridge University Press*.67-44 ‘
- Nitin Nohria ،Boris Groysberg و ،Linda-Eling Lee .(2008) .Employee, Motivation: A Powerful New Model .*Harvard Business Review*. ‘

أثر معايير اختيار المديرين على جودة القرار الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والخاصة
في طرطوس

- Oriana Negulescu و Elena Dovalb .(2014) .The quality of decision making process related to organizations effectiveness .*Emerging Markets Queries in Finance and Business*.863 – 858 ،
- Paul R. Sackett ،Laura R. Burris و Christine Callahan .(1989) .Integrity Testing for Personnel Selection .*Personnel Psychology*.529–491 ،
- Peter A. Facione و Noreen C. Facione .(2007) .Thinking and Reasoning in Human Decision Making: The Method of Argument and Heuristic Analysis .*Millbrae, CA: The California Academic Press*.
- R.J. House ،W.D. Spangler و J. Woycke" .(1991) .Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leader ." *Administrative Science Quarterly*.396-364 ،
- Renny Pradina Kusumawardani و Mayangsekar Agintiara .(2015) .Application of Fuzzy AHP-TOPSIS Method for Decision .*Procedia Computer Science* ، .646-638
- Ronald N. Taylor .(2015) .Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*.
- S. S. Iyengar و M. R. Lepper .(2001) .When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing . ؟ *Journal of Personality and Social Psychology*.1006-995 ،
- S.A. Kirkpatrick و "and E.A. Locke" .(1991) .Leadership: Do traits matter . "؟ *Academy of Management Executive*.60-48 ،
- Singh, J. B., & Crocker, O. (1988). Operative and Espoused Personnel Selection Criteria of Managers. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 167-182.
- T.A. Judge ،J.E. Bono ،R. Ilies و M.W. Gerhardt" .(2002) .Personality and leadership: A qualitative and quantitative review ." *Journal of Applied Psychology, vol. 87 no. 4*.780-765 ،
- Tamanna Parvin Eva .(2018) .Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh:

Evidence from Human Resource Practitioners .*Department of Business Administration, East West University, Dhaka, Bangladesh.*

Zavadskas, Turskis, & Tamošaitiene. (2008). Multicriteria selection of project managers by applying grey criteria. *Technological and Economic Development of Economy*, 462-477.

سعيد عزيز إسبر، و عفراء علي. (2018). دور استخدام نظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة القرارات الإدارية "دراسة ميدانية على المصارف العامة في الساحل السوري". *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 41-60.

ظاهر حسن. (2020). *نظرية القرارات*. الجامعة الافتراضية برنامج الاقتصاد وبرنامج الإدارة.

ظاهر حسن. (2022). *نظم المعلومات الإدارية*. طرطوس: كلية الاقتصاد -جامعة طرطوس.

ظاهر شعبان حسن. (2017). دور القيم الشخصية والتنظيمية في جودة اتخاذ القرار متعدد المعايير: تطبيق طريقة ELECTRE III على إنشاء كلية العلوم الإدارية بجامعة دمشق. *مجلة جامعة البعث*، 41 - 87.

مجمع اللغة العربية. (1989). *المعجم الوجيز*. مجمع اللغة العربية.

محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، و جمال الدين ابن منظور الأنصاري. (1993). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر.

محمد عباس ديوب، و ولاء زريقا. (2016). دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على شركات المقاولات). *مجلة جامعة البعث*، 119 -153.

أثر معايير اختيار المديرين على جودة القرار الإداري دراسة ميدانية على المؤسسات العامة والخاصة
في طرطوس
