

## دور صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية

### دراسة أستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك

د. جيسس يوحنا عوديش، قسم إدارة تكنولوجيا المعلومات، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان، العراق

#### مخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور صفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية عن طريق استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك، حيث أستفاد الباحث في أعداد الإطار النظري من الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث. وعلى أساس ما تقدم يسعى البحث الحالي إلى الأجابة على تساؤل (هل تساعد صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية؟)، وعليه تم بناء أنموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة والتاثير لمتغيرات البحث المتمثلة بصفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية، واعتماداً على ذلك تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها فرضيات فرعية، وتم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية لاختبار وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. وتمثلت أهم استنتاجات إلى أن صفات المستشار الإداري تعزز عملية صنع القرارات الإدارية من قبل القيادات الإدارية في مدينة دهوك وخاصة عندما يمتلك صفات (الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ، والقدرة التحليلية، والتنبؤ بالمستقبل والموضوعية، واللباقة في عرض التوصيات)، بينما تمثلت أهم المقترحات بأن زيادة قدرة المستشار الإداري التحليلية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك فمن الضروري عليهم الأهتمام بأنفسهم بجمع المعلومات والبيانات عن المشكلات التي تواجه منظماتهم وتسجيلها وتحليلها مما يمكنهم من تقديم التوصيات لحل المعوقات، بالإضافة إلى تنفيذها.

**الكلمات المفتاحية:** المستشار الإداري، صفات المستشار الإداري، القيادات الإدارية، عملية صنع القرارات الإدارية.

#### 1. المقدمة

يزيد المستشار الإداري من قيمة المنظمات ويحسن أدائها عن طريق حل المشكلات التي تواجهها، إذ يمتلك المستشار الإداري المهارات والخبرات والتجارب والتي يقوم بتقديم الأستشارات الإدارية إلى قياداتها الإدارية مما يسهل من مهامهم الرئيسية في عملية صنع القرارات الإدارية.

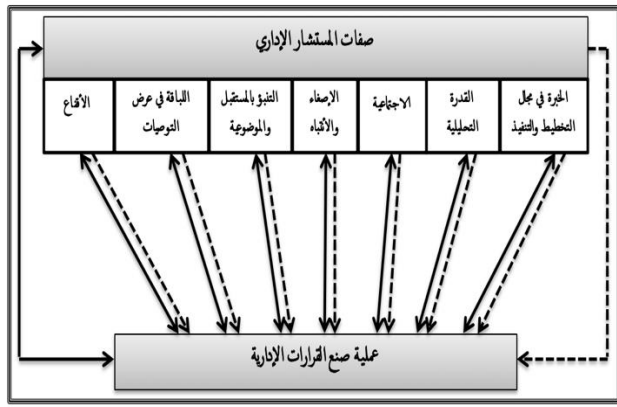
#### 2. منهجية البحث

#### 1.2 مشكلة البحث

تتحمل جميع القيادات الإدارية في المنظمات مسؤولية صنع القرارات الإدارية والتي هي من المهام الأساسية والمعقدة وخاصة في البيئة الديناميكية الحالية والمحاظة بالكثير من المخاطر. ولغرض صنع القرارات الإدارية الجيدة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات فإن القيادات الإدارية تحتاج إلى الأستشارة من قبل المستشار الإداري يمتلك صفات تساعد في تحديد وتشخيص المشكلات التي تعترض منظماتها وتحليلها ودراسة الفرص والتحديات البيئية وتحليل البدائل المتوفرة لحل المشكلات وأستغلال الفرص بالتالي أختيار البديل الأفضل الذي يقود إلى تعزيز وتسهيل عملية صنع القرارات الإدارية. وعليه يمكن توضيح معالم مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل (هل تساعد صفات المستشار الإداري بتعزيز عملية صنع القرارات الإدارية).

#### 2.2 أهمية البحث

ويعد ما سبق الحافز للباحث لإجراء بحث لصفات المستشار الإداري (بوصفه متغير مستقلاً) وعملية صنع القرارات الإدارية (بوصفه متغير معتمداً) في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. وتم الاعتماد على العديد من المصادر لتغطية الجانب النظري، في حين الجانب الميداني تم تغطيته عن طريق أستارة الاستبانة التي استخدمت لجمع البيانات وتمت معالجتها بالأساليب الاحصائية المناسبة في برنامج (SPSS) لتحديد مدى ارتباط وتأثير صفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية. وتضمن البحث ثلاثة محاور تمثل الأول بالمنهجية، بينما تضمن الثاني الإطار النظري للمستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية، في حين تناول المحور الثالث الإطار الميداني وأهم الاستنتاجات والمقترحات المتصلة بمتغيرات البحث.



المصدر: اعداد الباحث (--- علاقة التأثير، <--> علاقة الارتباط)

الشكل 1. الأتمودج الافتراضي للبحث

### 5.2 فرضيات البحث

لتحقيق أهداف البحث الحالي سيتم الاعتماد على الفرضيات الرئيسة الآتية:

#### 1.5.2 الفرضية الأولى

يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين صفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين صفة الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ وعملية صنع القرارات الإدارية.
- ب. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين صفة القدرة التحليلية وعملية صنع القرارات الإدارية.
- ج. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين الصفة الاجتماعية وعملية صنع القرارات الإدارية.
- د. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين صفة الانصاف والانتباه وعملية صنع القرارات الإدارية.
- هـ. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين صفة التنبؤ بالمستقبل والموضوعية وعملية صنع القرارات الإدارية.
- و. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين صفة الباقية في عرض التوصيات وعملية صنع القرارات الإدارية.
- ز. يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية بين صفة الأفناع وعملية صنع القرارات الإدارية.

تنبع أهمية البحث الحالي من تطرفه لأهم العمليات التي تقوم بها القيادات الإدارية في المنظمات والتي هي عملية صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى توجيه أهتمام القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك إلى المستشار الإداري نظراً للدور المهم الذي تلعبه صفاته في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية والذي يسهل من محام القيادات الإدارية في تحقيق أهداف المنظمات.

### 3.2 أهداف البحث

يسعى البحث الحالي في ضوء مشكلته وأهميته إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. وصف مدى توافر الصفات المطلوبة لدى المستشار الإداري في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك، بالإضافة إلى وصف مدى التزام القيادات الإدارية لهذه المنظمات بعملية وخطوات صنع القرارات الإدارية.
- ب. اختبار طبيعة العلاقة بين صفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية.
- ج. اختبار تأثير صفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية.

### 4.2 أتمودج البحث الافتراضي

يتطلب الوصول إلى معالجة منهجية لمشكلة البحث بناء أتمودج يعبر عن طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والذي عرض إجابات وتصورات أولية للفرضيات التي تم إفتراضها والإجابة على السؤال المطروح في مشكلة البحث، حيث يضم هذا الأتمودج متغيرين رئيسين هما المتغير المستقل المتمثل بصفات المستشار الإداري والذي يتكون من سبعة ابعاد وهي (الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ، والقدرة التحليلية، والاجتماعية، والإصغاء والانتباه، والتنبؤ بالمستقبل والموضوعية، واللباقة في عرض التوصيات، والأفناع) والمتغير التابع متمثل بعملية صنع القرارات الإدارية وكما موضح في الشكل (1).

## 2.5.2 الفرضية الثانية

لتحديد مدى قدرة فقرات الاستبانة على قياس الهدف التي صيغت من أجلها تم عرضها على المختصين من الخبراء والمحكمين، وبناءً على مقترحاتهم تم إضافة وتعديل وشطب الفقرات المحددة من قبلهم. وعليه أصبح الشكل النهائي لاستبانة الاستبانة كما هي موضح في الملحق (1) والتي تضم (38) فقرة موزعة على متغيري البحث، (19) عبارة لمتغير صفات المستشار الإداري و(19) عبارة لمتغير عملية صنع القرارات الإدارية، وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لصفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ في عملية صنع القرارات الإدارية.

ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة القدرة التحليلية في عملية صنع القرارات الإدارية.

ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة الاجتماعية في عملية صنع القرارات الإدارية.

د. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة الإصغاء والانتباه في عملية صنع القرارات الإدارية.

هـ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة التنبؤ بالمستقبل والموضوعية في عملية صنع القرارات الإدارية.

و. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة اللباقة في عرض التوصيات في عملية صنع القرارات الإدارية.

ز. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لصفة الأفتناع في عملية صنع القرارات الإدارية.

## 6.2 الأساليب الإحصائية

في سياق توجهات ومنهجية البحث تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS) لإيجاد واستخراج النتائج، حيث تمثلت هذه الأساليب بالآتي:

أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاتفاق والتي استخدمت في وصف متغيرات البحث الرئيسة.

ب. معامل الارتباط البسيط والمتعدد واللذان تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث وابعادها.

ج. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار وقياس معنوية التأثير صفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية.

## 7.2 اختبارات الاستبانة

### 1.7.2 صدق الاستبانة

## 2.7.2 ثبات الاستبانة

يدل الثبات إلى مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، وتم قياس الثبات باستخدام (Cronbach's Alpha) والذي يقيس مدى توفر المصداقية والتوازن والدقة في البيانات وكما يساعد في التنبؤ وخصوصاً للعبارات الوصفية والموضوعية، والتي تم تحديده ب(0.60) للدراسات الأنسانية (Zamani& Esfahani, 2014: 244). ويشير الجدول (1) إلى أن قيمة المؤشر الكلي لمعامل الثبات ولكافة الفقرات بلغ (0.886)، و لصفات المستشار الإداري (0.791)، ولعملية صنع القرارات الإدارية (0.883). وهي كلها قيم موجبة تتجاوز القيم المعيارية المحددة للدراسات الأنسانية، وهذا يؤكد على أن بيانات البحث تتمتع بالثبات المطلوب بالتالي يعني صحة نطاق فقرات الاستبانة.

الجدول 1  
ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة (Cronbach's Alpha)
المؤشر الكلي	38	0.886
صفات المستشار الإداري	19	0.791
عملية صنع القرارات الإدارية	19	0.883

## 8.2 حدود البحث

يعد التحديد السليم لمجتمع البحث وعينته ذي أهمية كبيرة في توضيح متغيرات وأهداف البحث. وبناءً على ذلك اعتمد البحث المنظمات الحكومية في مدينة دهوك كإيدان سواء كانت مديريات عامة أو مديريات ومراكز تابعة لها، بينما تمثل مجتمع البحث

أقل من سنة واحدة		بين (1-3) سنوات		بين (3-5) سنوات		أكثر من (5) سنوات	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	3.1	6	9.2	16	24.6	41	63.1

التحصيل الدراسي

دبلوم فأقل		بكالوريوس		دبلوم علي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	9.2	43	66.2	2	3.1	12	18.5	2	3.1

بجميع القيادات الإدارية في هذه المنظمات والمتمثلين بـ (المديرين العامين، والمديرين) والذين تتمثل مهماتهم الأساسية بصنع القرارات الإدارية، وتمثلت الحدود الزمانية للبحث بين (4-3-2019 ولغاية 31-8-2019).

## 9.2 وصف الأفراد المبحوثين

يوضح الملحق (3) المنظمات الحكومية في مدينة دهوك والتي شملت ميدان البحث، حيث تم توزيع (76) استمارة استبانة على القيادات الإدارية (الشخص الأول فيها والمتمثل بالمدير العام أو المدير فقط) في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك وتم استرجاع (65) استمارة صالحة للتحليل. ويوضح الجدول (2) وصف تفصيلي للمعلومات الشخصية للقيادات الإدارية في مدينة دهوك وكما يلي:

أ. الجنس: يلاحظ بأن نسبة القيادات الإدارية من الذكور بلغت (89.2%) من أفراد عينة البحث، مما يدل إلى أن أغلبية القيادات الإدارية في العينة هم من الذكور، في حين كانت نسبة الإناث (10.8%).

ب. العمر: نجد بأن نسبة القيادات الإدارية التي تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة بلغت (43.1%)، وفي حين كانت نسبة (33.8%) للقيادات الإدارية التي تزيد أعمارهم عن خمسين سنة، وبينما احتلت القيادات الإدارية التي تقل أعمارهم عن أربعين سنة (23.1%). وعليه يمكن القول بأن القيادات الشابة لا تحتل نسبة محممة من المناصب القيادية في مدينة دهوك.

ج. مدة الخدمة في المنصب الحالي: تبين بأن نسبة القيادات الإدارية التي لديها خدمة أكثر من خمسة سنوات في المنصب الحالي بلغت (63.1%)، مما يعني بأن القيادات الإدارية لديهم تجربة وخبرات كافية متعلقة بعملية صنع القرارات الإدارية، وأن مدة الخدمة القيادات الإدارية في المنصب الحالي والتي تقل عن خمسة سنوات بلغت (36.9%).

الجدول 2

وصف الأفراد المبحوثين

الجنس		العمر	
العدد	%	العدد	%
58	89.2	7	10.8
100	65	33.8	22

مدة الخدمة في هذا المنصب

أقل من (30) سنة		بين (31-40) سنة		بين (41-50) سنة		سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
0	0	15	23.1	28	43.1	22	33.8

د. التحصيل الدراسي: ظهر بأن نسبة القيادات الإدارية من حملة شهادة البكالوريوس بلغت (66.2%)، وهذا يشير إلى أن أكثرية القيادات الإدارية في مدينة دهوك يمتلكون شهادة جامعية أولية، وبينما كانت نسبة حملة الشهادات العليا من ماجستير ودكتوراه (21.6%)، مما يدل إلى قلة تولي أصحاب الشهادات العليا للمناصب القيادية في مدينة دهوك، وكانت نسبة (9.2) لحملة الدبلوم فأقل.

## 3. الإطار النظري

### 1.3 المستشار الإداري

#### 1.1.3 مفهوم المستشار الإداري

يساعد المستشار الإداري المنظمات في حل المشكلات والقضايا المعقدة التي تعترضها من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها، حيث يقوم بتقديم الاستشارات الموضوعية التي تمهد لوضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارة عمليات المنظمات والتي تقود إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من النمو وتحسين أداء الأعمال المقدمة للزبائن بالتالي توليد القيمة للمنظمات.

ويمكن القول بأن المستشار الإداري هو الشخص الذي يمتلك المعرفة والأفكار ولديه القدرة على تطويرها وتحويلها إلى ممارسات واستراتيجيات لأنه يمتلك وعي وإدراك بالعديد من المشكلات التي تواجه مجالات مختلفة من الأعمال وتقديم الحلول لها، ويعرف المستشار الإداري بالشخص الذي يقوم بتقديم الخدمات الاستشارية بخصوص موضوع معين متعلق بالمنظمات وتحديد الإجراءات المناسبة لحلها (Lewe 5: 2015, Guesynova). وكما بالشخص الذي يمتلك المهارات والخبرات الكافية التي تساعده في تقديم الاستشارات التي تمكن المديرين على صنع القرارات (Dobes, 2007: 5). بالإضافة إلى ذلك يقوم المستشار الإداري بتحليل وحل المشكلات في مجالات وقطاعات متنوعة أو يتخصص في تقديم حلول للمشكلات

وكما يقوم بجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها بالتالي تقديم التوصيات وتنفيذها ومتابعتها.

ب. القدرة التحليلية:- تتوفر لدى المستشار الاداري المهارة والقدرة على تحليل البيانات التي قام بجمعها والاستفادة منها لأعطاء الأستشارات الإدارية.

ج. الاجتماعية:- يمتلك المستشار الاداري صفة الاجتماعية وأنه شخص محبوب ولديه الباقة في انشاء العلاقات مع الاخرين وخاصة القيادات الإدارية للمنظمات، لان نجاح الأستشارات الإدارية في جميع مراحلها يعتمد بشكل أساسي على علاقات المستشار مع الاخرين وثقتهم به.

د. القدرة على الاصفاء والأنباء الجيد:- يصفي المستشار الاداري وينتبه جيداً إلى كلام الآخرين ولا يقاطعهم وذلك من اجل جمع البيانات بأكبر كمية وبأفضل جودة.

هـ. التنبؤ بالمستقبل والموضوعية:- يمتلك المستشار الاداري بعد نظر عند دراسته وتحليله للمشكلات وذلك لاستشراف المستقبل ويقوم بتقديم الحلول المناسبة والواقعية والموضوعية للمشكلات.

و. اللباقة في عرض التوصيات:- أن تقديم المستشار الاداري التوصيات بشكل جذاب يتم من خلال استخدام الخرائط التنظيمية والأشكال البيانية والأحصائية والوسائل السمعية والبصرية في عملية العرض وتقديمها بشكل تقرير مرتب وواضح وسهل الفهم والاستيعاب لمن يطلع على محتوياته مما يكون لها دور كبير في قبولها.

ز. الأتقاع:- يعبر المستشار الاداري عن رأيه بشكل واضح لأنه لديه فصاحة اللسان وقوة الحجة التي تمكنه من أفتاع القيادات الإدارية ذوي العلاقة.

#### 4.1.3 الأستشارة الإدارية

تعد الأستشارة الإدارية من المصطلحات الشاملة التي تعني تقديم خدمة أستشارية مهنية من قبل مستشار إداري لديه الصفات والمؤهلات المطلوبة والتي تساعد القيادات الإدارية في المجالات التشغيلية بالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك عن طريق تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمات، وتحليلها، وتقديم التوصيات وتحديد الإجراءات لحلها، والمساعدة في تنفيذ الحلول (Bulter, 2008: 70-74).

وتعرف الأستشارة الإدارية بأنها ممارسة لتوليد قيمة للمنظمة وتحسين أدائها عن طريق تقديم الأستشارة الموضوعية وأيجاد الحلول للمشكلات وتنفيذها (Jeanette, 2017:

المعلقة بمجال معين (Bulter, 2008:68-71). ويعرف قاموس أفسورد للأعمال المستشار الإداري بالمحترف والمتخصص في تقديم الأستشارات للمنظمات حول طرق تحسين كفاءتها وزيادة ربحيتها (9: 2009). وبناء على ماسبق يمكن اعطاء تعريف إجرائي للمستشار الإداري بأنه المورد البشري الذي يمتلك الخبرة والتجربة الكافية في مجال المشكلة المعروضة عليه والتي تمكنه من إعطاء تفسير وتحليل لها وتقديم الحلول التي تساعد وتسهل من عملية صنع القرارات الإدارية.

#### 2.1.3 مهام المستشار الإداري

يعد تقديم الأستشارة الإدارية من المهام الرئيسة التي يؤديها المستشار الإداري. والتي تتضمن مهام تحليل للمواقف، وتقديم المقترحات بشأن إجراءات العمل، والمساعدة في وضع الخطط وتنفيذها (Bulter, 2008:72). ومن مسؤوليات المستشار الإداري أن يقوم بإجراء التغيير في المكونات المتعلقة بالمنظمة (36-37: 2016: Otini). ويمتلك المستشار الإداري الكفاءة التي لا تتوفر لدى الجميع، مما يحوله بأن يكون مسؤولاً عن تدريب الموارد البشرية ودعم المنظمات من خلال تقديم التوصيات والمقترحات (5-6: 2015: Lewe & Guesynova). وغالباً ما يكون المستشار الإداري مسؤولاً عن الأدوار القيادية التي تساعد المنظمات بالوصول إلى نتائج أبعد مما كان متوقع (2: 2017: Jeanette).

#### 3.1.3 صفات المستشار الإداري

يجب أن يكون المستشار الإداري مدرباً ولديه المؤهلات وأن يكون موضوعياً ومستقلاً مما يمكنه من تقديم الأستشارات الإدارية التي تساعد المنظمات في حل المشكلات الإدارية (73: 2008: Bulter). ويمتلك المستشار الإداري الرؤية والقدرات التي تمكنه من إعادة بناء المهام والأدوار الإدارية (6: 2017: Jeanette) (7)، هذا يعني بأن أمتلاك المستشار الإداري للمؤهلات والرؤية والقدرات المطلوبة تعد من العوامل المساعدة لأداء أعماله والنجاح في مهامه. وليتمكن المستشار الاداري من أداء مهمته بنجاح لا بد أن تتوفر لديه الصفات والتي سيتم اعتمادها كإبعاد في الإطار الميداني للبحث وكما يلي (عصفور، 1987: 63-66) و (Henriksson & Kjall, 2012: 22-25):

أ. الخبرة الواسعة في مجال التخطيط والتنفيذ:- تتولد خبرة المستشار الإداري من ممارسة عمله في المنظمات ومواجهة العديد من المشكلات الإدارية مما يساعده بتحديد هدفه بدقة ووضع الخطط المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات،

النتائج، بالإضافة إلى أمتداد أثارها إلى المستقبل والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

قبل التطرق إلى عملية صنع القرارات الإدارية لابد من توضيح مفهوم القرار، إذ يعرف القرار بأنه بديل الحل الذي تم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول الموضوعة لحل المشكلة (عباس، 2012: 137). وكما يقوم القرار على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل (الحلول) المتاحة لدى متخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (رزوق، 2012: 80).

وتشير صنع القرارات الإدارية إلى عملية عقلانية رشيدة تستند على عمليات فرعية ممتثلة بالبحث عن البدائل القادرة على حل المشاكل، وإجراء المفاضلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الأفضل (حسين، 2005: 19). وتعرف بأنها عملية يتم بموجبها تجميع البيانات عن المشكلة وأيجاد بديلين أو مجموعة من البدائل لحلها والاختيار بينها (أحمد، 2002: 119). وكما تعرف بأنها عملية فكرية لاختيار البديل الأفضل من بين العديد من البدائل والذي يؤدي إلى نتيجة يمكن أن تكون على شكل نشاط أو رأي (Verma, 2014:171). وأنها عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة وفي مختلف مراحل صنع القرار (جدوالي، 2014: 139). ويشير إليها على أنها عملية مستمرة يتخذ من خلالها القيادات الإدارية قرارات عادلة ونزيهة وعادلة (Byrne & Twinomurinzi, 2012: 1). وتعد من العمليات المعقدة لأنها متشابكة وشاملة تتضمن أنشطة تبدأ بالتفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة واختيار أنسب البدائل الممتثلة بالقرار لمواجهة هذا الموقف أو المشكلة (العمرى، 2014، 20). ولنجاح القرارات الإدارية يجب أن تتميز بصفات تزيد من فاعليتها لحل المشكلة التي صنعت من أجلها القرارات الإدارية، وتمثل هذه الصفات بالآتي (ألتهامي، 2008: 265):

— القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

— أن يتم اختيارها من ضمن البدائل المطروحة.

— أنسجامها مع مصلحة المنظمة وضمن القوانين والتعليقات المتبعة.

— تحديد طرق التي يتم أتباعها لتنفيذها.

(6)، وفي نفس السياق تشير الأستشارة الإدارية إلى الممارسة التي تساعد المنظمة على تحسين أدائها من خلال تحليل المشكلات التي تواجهها حالياً ووضع الخطط لتحسينها مستقبلاً (Nuorkivi, 2009: 9).

وتتطلب الأستشارة الإداري من المستشار الإداري أن يقوم بإجراء المسوحات الأستقصائية اللازمة (Bulter, 2008: 71)، والتي تساعده على تقديم الأستشارات الأستراتيجية في المجالات التنظيمية والقيام بالتغيير اللازم (Nuorkivi, 2009: 9). وتحتل تحسين الفاعلية التنظيمية قمة هرم الأغراض من الأستشارة الإدارية، ويمكن توضيح الغرض من تقديم الأستشارة الإدارية كما في الشكل (2).



Source: -Lewe, C. & Guseynova, G., (2015), Study of the relationship between strategy consultants and entrepreneurial ventures, Thesis for Master Degree in Business and Economics, Umea School of Business and Economics, Umea, Sweden, P 6.

الشكل 2. أغراض الأستشارة الإدارية

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الأستشارة الإدارية بالعملية التي يمكن عن طريقها دراسة كل الجوانب المتعلقة بالمنظمات والظروف التي تمر بها، وتحديد المشكلات التي تواجهها وتحليلها، بالتالي تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمات، وصياغة الأستراتيجيات التي تساعدها على أستغلال الفرص النمو وتأديتها أعمالها بكفاءة وفاعلية.

## 2.3 عملية صنع القرارات الإدارية

### 1.2.3 مفهوم عملية صنع القرارات الإدارية

تعد عملية صنع القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والمعقدة لأنها تتعلق بجميع الوظائف الرئيسة التي تؤدونها القيادات الإدارية، وكما أنها من أكثر العوامل المؤثرة على

وتحتاج القيادات الإدارية إلى اعتماد المنهج العلمي في عملية صنع القرارات الإدارية لتحقيق أهداف منظماتهم، وعليه يجب أتباع مجموعة من المراحل العلمية والمنهجية والتي توصل إلى صنع القرارات الإدارية الرشيدة، وعليه يمكن تحديد مراحل صنع القرارات الإدارية بالآتي (جدوالي، 2014: 140-144) و(عباس، 2012: 137) و (Byrne& Twinomurinzi, 2012: 2):

- أ. تحديد المشكلة وتحليلها: تعد من أهم مراحل صنع القرارات الإدارية لأنه في حالة عدم اكتشاف وتشخيص المشكلة بشكل دقيق فلا يمكن صنع القرار الملائم للمشكلة، بالإضافة إلى ذلك يتم فيها تحليل أسباب حدوث المشكلة وجمع البيانات والحقائق عنها.
- ب. تحديد البدائل: بعد تحديد المشكلة يتم البحث وإيجاد البدائل الممكنة لحلها، والقيام بتقييمها لمعرفة مدى قدرتها على حل المشكلة.
- ج. اتخاذ القرارات وتنفيذها: تشمل هذه المرحلة اختيار البديل الملائم للمشكلة بمعنى اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية المناسبة لحل المشكلة.
- د. متابعة تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها: تعد من المراحل المهمة لأنها تساعد على اكتشاف الانحرافات ومدى قبول أو مقاومة من قبل الموارد البشرية الذين يتعلق بهم القرارات، بالتالي تحديد الحكم على مدى كفاءة ونجاح القيادات الإدارية في صنع القرارات الإدارية.

#### 4. الإطار الميداني

##### 1.4 وصف متغيرات البحث

يوضح الملحق (2) جدولاً يوصف متغيرات البحث وأبعاده، ولكي تكون جاهزة للتحليل فقد تم ترميزها وتصنيف متغيراته واستخدمت (التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاتفاق). حيث يبين المؤشر الكلي بأن نسبة الاتفاق على مضامين الفقرات المستخدمة لقياس متغيرات البحث بلغت (83.03%) وبوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.818) ويؤكد ذلك قيمة معامل الاتفاق والتي بلغت (80.15%) والتي تدل على التوافق في آراء العينة تجاه تبنيهم لمتغيرات البحث الحالي، إذ كلما زادت قيمة معامل الاتفاق وأقتربت من المئة فأنها تشير إلى وجود تجانس قوي في اجابات الباحثين، وهذا يعني بأن القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية في مدينة دهوك تتبنى متغيرات

وتأمل ماسبق يمكن القول بأن عملية صنع القرارات الادارية تعتبر من الانشطة الادارية المهمة التي تمارسها القيادات الإدارية، وعليه يمكن إعطاء تعريف إجرائي لعملية صنع القرارات الإدارية بأنها عملية مستمرة تقوم من خلالها القيادات الإدارية بتحديد المشاكل التي تواجهها منظماتهم وجمع البيانات عنها وتوليد البدائل الممكنة لحلها وتحليلها من خلال التمييز بين الإيجابيات والسلبيات لكل بديل وأخيراً اختيار وتنفيذ البديل الأفضل الذي يؤدي إلى حل المشكلة بمعنى اتخاذ القرار الذي يحقق أهداف المنظمات.

##### 2.2.3 أهمية صنع القرارات الإدارية

تعد عملية صنع القرارات الإدارية من العمليات الأساسية لكافة المنظمات على الرغم من اختلاف أنواعها وأحجامها لأنها ترتبط وتتداخل مع جميع الوظائف التي تؤديها القيادات الإدارية، إذ تحتاج كل مرحلة من مراحل التخطيط، واختيار التنظيم الملائم لأنشطة المنظمة، وتوجيه الموارد البشرية وتحفيزهم نحو الأداء الجيد، وأخيراً تحديد المعايير المناسبة لقياس النتائج ورقابتها إلى قرارات إدارية.

ويمكن فهم طبيعة عمل المنظمات عن طريق القرارات الإدارية التي تقوم بصناعتها. وتعد صنع القرارات الإدارية من العمليات المهمة لجميع المنظمات لأن صنع القرارات الغير الصحيحة قد تؤدي إلى فشلها لذلك يجب أن تكون صحيحة، وتشارك فيها الكثير من الموارد، وتكمن أهمية صنع القرارات الإدارية للمنظمات بالآتي (Verma, 2014:171):

- أ. لا يمكن تأدية وإدارة الوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من دون صنع القرارات الإدارية بشأنها.
- ب. ارتباطها بجميع الأعمال التي تؤديها الموارد البشرية.
- ج. العلاقة الطردية بينها وبين الأداء العام للمنظمة ونجاحها وتحقيق أهدافها.
- د. ث-المساعدة في وضع الخطط والسياسات المناسبة للمنظمات.

##### 3.2.3 مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

تمر عملية صنع القرارات الإدارية بالعديد من المراحل مثل التعرف على المشكلة، وتحديد الهدف، وجمع البيانات، وتحديد البدائل وتحليل نقاطها الإيجابية والسلبية، ثم اتخاذ القرار، وتنفيذ القرار (Verma, 2014:171). وترى (رزوق، 2012: 81) بأن عملية صنع القرارات الإدارية تتضمن الأعمال الفنية بالأعداد والتكوين المتمثلة بتجميع البيانات وتحليلها وتكوين البدائل والتقييم والاختيار، وتنتهي باتخاذ القرارات.

البحث بمستويات جيدة جداً. ولتأشير مساهمة متغيرات البحث وما تتضمنه من أبعاد في تلك النتائج أجرى الباحث الآتي:

#### 1.1.4 وصف صفات المستشار الإداري

يتبين من الجدول في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية على صفات المستشار الإداري بلغت (77.65%) وبوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.845)، ويعزز هذه النسبة الجيدة قيمة معامل الاتفاق والتي بلغت (78.81%)، وهذا يعني بأن صفات المستشار الإداري متوفر لدى العاملين في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. ولوصف صفات المستشار الإداري المعتمدة في النموذج الافتراضي أظهرت النتائج الآتي:

أ. الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ: وجد بأن نسبة الاتفاق الكلية على هذه الصفة هي جيدة جداً والتي بلغت (85.16) وبوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.719) ومعامل اتفاق (82.72%)، وأن أعلى نسبة اتفاق أشرت للفقرة (C1) والتي بلغت (90.9%) وبوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.582)، مما يشير إلى أن المستشار الإداري في المنظمات الحكومية يقوم بتحديد أهدافه بدقة، ويعزز هذه النسبة العالية ارتفاع قيمة معامل الاتفاق والتي بلغت (86.4%)، وكما نجد بأن فقرة (C3) حصلت على أقل نسبة اتفاق والبالغة (75.4%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.966) ومعامل اتفاق (76.67%)، والتي تشير إلى أن المستشار الإداري يقوم بتقديم التوصيات للقيادات الإدارية في المنظمات الحكومية وتنفيذها ومتابعتها.

ب. القدرة التحليلية: يلاحظ من الجدول في الملحق (2) بأن الاتفاق الكلي على صفة القدرة التحليلية بلغ (82.06%) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.674) ومعامل اتفاق (83.49%)، وكما نلاحظ أيضاً بأن أعلى نسبة اتفاق كانت للفقرة (C6) والبالغة (87.7%) والذي تعني استفادة المستشار الإداري من البيانات التي يجمعها، وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.609) ومعامل اتفاق (85.29%)، بينما كانت أقل نسبة اتفاق للفقرة (C4) والتي بلغت (75.4%) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.760) ومعامل اتفاق (81.1%)، هذا يدل إلى أن المستشار

الإداري يقوم بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلات التي تواجه منظماتهم.

ج. الاجتماعية: نجد بأن نسبة الاتفاق الكلية على الصفة الاجتماعية للمستشار الإداري قد بلغت (76.36%) وبوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.938) ومعامل اتفاق (76.84%)، وكما تؤثر النتائج بأن أعلى نسبة اتفاق كانت للفقرة (C8) والبالغة (84.6%) وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.712) ومعامل اتفاق (82.85%)، وهذا يعني أن المستشار الإداري لديه القدرة على إنشاء العلاقات الاجتماعية مع الجميع داخل المنظمة وخارجها. وبينما حصلت فقرة (C9) على أقل نسبة اتفاق والبالغة (63%) وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.034) ويعزز ذلك قيمة معامل اتفاق والتي بلغت (72.79%)، ويؤشر ذلك ثقة الجميع بالمستشار الإداري.

د. الإصغاء والانتباه: تشير النتائج إلى أن نسبة الاتفاق الكلية لصفة أصغاء المستشار الإداري وأنتباهه بلغت (77.65%) وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.823) ويعزز هذه النسبة الجيدة قيمة معامل اتفاق والبالغة (79.38%)، وهذا يعني بأن المستشار الإداري يصغي وينتبه إلى الآخرين ولا يقاطعهم عند تكلمهم.

هـ. التنبؤ بالمستقبل والموضوعية: بلغت نسبة الاتفاق الكلية على امتلاك المستشار الإداري لقدرة التنبؤ بالمستقبل والموضوعية (71.55%) ويؤكد نسبة الاتفاق الجيدة قيمة معامل الاتفاق البالغة (76.51%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.907)، وهذا يدل إلى أن المستشار الإداري يمتلك بعد نظر وقدرة على تنبؤ المستقبل، بالإضافة إلى تقديم الحلول الواقعية والموضوعية.

و. اللباقة في عرض التوصيات: نلاحظ بأن نسبة الاتفاق الكلية على لباقة المستشار الإداري في عرض توصياته بلغت (70.26%) وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.034) ومعامل اتفاق (72.87%)، وحصلت فقرة (C14) على أعلى نسبة اتفاق والتي كانت بنسبة (85.1%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.788) ويعزز نسبة الاتفاق الجيدة جداً على هذه الفقرة قيمة معامل الاتفاق والتي بلغت (80%)، وهذا يؤشر إلى أن المستشار الإداري يقدم توصياته بشكل جذاب. وكانت أقل نسبة اتفاق من



تختبر هذه الفقرة الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على " يوجد ارتباط معنوي وموجب وذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين صفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية " وكما يلي:

#### 1.2.4 الارتباط على المستوى الكلي

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين صفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.485) مما يعني وجود توافق إيجابي بين صفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك، وهذا يدل على أن توافر الصفات لدى المستشار الإداري تحسن من عملية صنع القرارات الإدارية من قبل القيادات الإدارية في مدينة دهوك، وبناءً على هذه النتيجة فقد تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

#### 2.2.4 تحليل الارتباط على المستوى الجزئي

لإعطاء مؤشرات تفصيلية ضمن الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى، فقد تم تحليل الارتباط بين كل صفة من صفات المستشار الإداري مع عملية صنع القرارات الإدارية، وكما هو موضح في الجدول (3):

أ. لوحظ وجود ارتباط معنوية وموجبة بين صفة الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ وعملية صنع القرارات الإدارية، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينها (0.344)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

ب. تبين وجود علاقة معنوية وموجبة بين صفة القدرة التحليلية وعملية صنع القرارات الإدارية، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينها (0.265)، بالتالي تحققت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

ج. تبين وجود ارتباط ضعيف وغير معنوي بين صفة الاجتماعية وعملية صنع القرارات الإدارية، وعليه فأن الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى لم تتحقق.

د. ظهر عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى، وذلك بسبب وجود ارتباط ضعيف وغير معنوي صفة الإصغاء والأنتباه مع عملية صنع القرارات الإدارية.

نصيب الفقرة (C15) والبالغة (52.3%) وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.133) ومعامل اتفاق (68%)، ويستدل من ذلك إلى أن المستشار الإداري يستخدم الخرائط والأشكال البيانية والوسائل السمعية والبصرية في عرض توصياته.

ز. الأفتناع: يوضح الجدول في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية لقدرة المستشار الإداري على الأفتناع بلغت (80.53%) وبوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.826) ومعامل اتفاق (79.81%). وكانت أعلى نسبة اتفاق للفقرة (C18) والبالغة (87.7%) والتي تشير إلى فصاحة اللسان للمستشار الإداري، وبوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.718) ويعزز هذه النسبة العالية قيمة معامل اتفاق (83.23%). في حين كانت نسبة الاتفاق والبالغة (72.4%) للفقرة (C19) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.846) ومعامل اتفاق (78.53%) والتي تدل على أملاك المستشار الإداري لحجج قوية قادرة على أفتناع الآخرين.

#### 2.1.4 وصف عملية صنع القرارات الإدارية

تبين النتائج المذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق الكلية على متغير عملية صنع القرارات الإدارية بلغت (88.42%) وبوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.791) وتجانس في اجابات المبحوثين حسب قيمة معامل الاتفاق والذي كانت بنسبة (81.39%). مما يدل إلى أهتمام القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية في مدينة دهوك بشكل جيد جداً وتبنيها لخطوات عملية صنع القرارات الإدارية. وبين الملحق أيضاً أن نسبة الاتفاق الأعلى كانت للفقرة (P17) والتي تعني بأن القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية تتابع تنفيذ القرارات بدقة لتصحيح الأخطاء وتفاديها تكرارها بدقة، حيث كانت نسبة الاتفاق عليها بلغت (96.9%) وبوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.560) وبتعزيز من قيمة معامل الاتفاق والتي بلغت (87.42%). وجاءت الفقرة (P14) بالمرتبة الآخيرة في حصول على أقل نسبة اتفاق والتي بلغ (72.3%) وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.008) ومعامل اتفاق (74.68%) والذي تدل إلى التعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل بالاعتقاد على توفر الموارد المالية والبشرية وغيرها.

#### 2.4 الارتباط بين متغيرات البحث

(3.99) وعند مستوى معنوية (0.05) وعند درجتي حرية (1, 63) وبتأكد من قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث البالغة (0.05)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.235) والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية هي (23.5%). ومن ملاحظة لمؤشر ( $\beta_1$ ) يتبين بأن تغيير وحدة واحدة إيجابياً للمستشار الإداري سيؤدي إلى استجابة معنوية بنسبة (48.5%) نحو عملية صنع القرارات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. وهذا يدل إلى تحقق الفرضية الرئيسة الثانية والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لصفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية).

الجدول 4

التأثير على المستوى الكلي

Sig.	F		$R^2$	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
	الحسوبة	الجدولية				
0.000	19.341	3.99	0.235	0.485	2.166	عملية صنع القرارات الإدارية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج برنامج (SPSS) \* معنوي عند (0.05) N=65 DF(63,1)

### 2.3.4 التأثير على المستوى الجزئي

يبين الجدول (5) تأثير كل صفة من صفات المستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية أو على المستوى الجزئي، حيث سيتم الاعتماد على (Sig.) وقيمة (T) للتأكد من وجود تأثير من عدمه، وكما يلي:

أ. تؤثر الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ في عملية صنع القرارات الإدارية، وذلك لأن قيمة (Sig.) بلغت (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، وبتأكد من قيمة (T) المحسوبة البالغة (2.911) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63)، وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.119) والذي يدل إلى أن نسبة مساهمة الخبرة التخطيطية والتنفيذية للمستشار الإداري في عملية صنع القرارات الإدارية هي (11.9%). وعند ملاحظة مؤشر ( $\beta_1$ ) يتبين بأن تغيير وحدة واحدة إيجابياً لخبرة المستشار الإداري في مجال التخطيط والتنفيذ سيؤدي إلى استجابة معنوية بنسبة (34.4%) نحو عملية صنع القرارات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى

ه. نلاحظ وجود ارتباط معنوي وموجب بين صفة التنبؤ بالمستقبل والموضوعية وعملية صنع القرارات الإدارية، فقد بلغ قيمة معامل الارتباط بينها (0.521)، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الأولى. و. تبين وجود ارتباط معنوي وموجب بين صفة اللباقة في عرض التوصيات وعملية صنع القرارات الإدارية، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينها (0.495)، وهذا يدل إلى تحقق الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الأولى. ز. يلاحظ وجود ارتباط ضعيف وغير معنوي بين صفة الأقتناع وعملية صنع القرارات الإدارية، وعليه لم تحقق الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول 3

الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	عملية صنع القرارات الإدارية
0.485*	صفات المستشار الإداري (المؤشر الكلي)	عملية صنع القرارات الإدارية
0.344*	الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ	عملية صنع القرارات الإدارية
0.265*	القدرة التحليلية	عملية صنع القرارات الإدارية
0.099	الاجتماعية	عملية صنع القرارات الإدارية
0.123	الإصغاء والأنتباه	عملية صنع القرارات الإدارية
0.521*	التنبؤ بالمستقبل والموضوعية	عملية صنع القرارات الإدارية
0.495*	اللباقة في عرض التوصيات	عملية صنع القرارات الإدارية
0.224	الأقتناع	عملية صنع القرارات الإدارية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج برنامج (SPSS) \* معنوي عند (0.05) N=65

### 3.4 تحليل التأثير بين المتغيرات

اعتمد البحث على أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد بطريقة (Enter) للتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية وما تتضمنه من فرضيات فرعية وكما يلي:

#### 1.3.4 التأثير على المستوى الكلي

اعتمد البحث على (Sig.) وقيمة (F) لتحديد التأثير على المستوى الكلي للبحث وكما هو موضح الجدول (4). إذ أن صفات المستشار الإداري لديها تأثير في عملية صنع القرارات الإدارية للقيادات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.341) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

مستوى معنوية (0.05) لصفة الإصغاء والألتباه في عملية صنع القرارات الإدارية).

هـ. يوجد تأثير للتنبؤ بالمستقبل والموضوعية في عملية صنع القرارات الإدارية، وذلك بدلالة قيمة (Sig.) والبالغة (0.000) وهي تقل بكثير عن مستوى المعنوية الافتراضي المحددة للبحث والبالغة (0.05)، وتؤكد من قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.843) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63)، وبلغ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.271) وهذا يشير إلى أن نسبة مساهمة التنبؤ بالمستقبل والموضوعية في عملية صنع القرارات الإدارية هي (27.1%). بالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية تحققت والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لصفة التنبؤ بالمستقبل والموضوعية في عملية صنع القرارات الإدارية).

و. ظهر وجود تأثير للباقة في عرض التوصيات في عملية صنع القرارات الإدارية، لأن قيمة (Sig.) بلغت (0.000) والتي هي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث البالغة (0.05)، وبتعزيز من قيمة (T) المحسوبة البالغة (4.517) وهي تزيد قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63) وكما بلغ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.245) وهذا يؤثر إلى أن نسبة مساهمة اللباقة في عرض التوصيات في عملية صنع القرارات الإدارية هي (24.5%). واستناد على ذلك فقد تحققت الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسة الثانية والتي كانت تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لصفة اللباقة في عرض التوصيات في عملية صنع القرارات الإدارية).

ز. تشير النتائج في الجدول إلى عدم وجود تأثير لصفة الأقتناع في عملية صنع القرارات الإدارية، حيث أن قيمة (Sig.) بلغت (0.073) والتي هي أكبر من نسبة (0.05) المحددة لمستوى المعنوية الافتراضي للبحث، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.620) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63). وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لصفة الأقتناع في عملية صنع القرارات الإدارية).

من الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لصفة الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ في عملية صنع القرارات الإدارية).

ب. يوجد تأثير للقدرة التحليلية في عملية صنع القرارات الإدارية، إذ أن قيمة (Sig.) البالغة (0.033) هي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.186) حيث كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63)، وبلغ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.070) والذي يدل إلى أن نسبة القدرة التحليلية في عملية صنع القرارات الإدارية هي (7%). ويؤشر ( $\beta_1$ ) إلى أن زيادة بوحدة واحدة إيجابياً للقدرة التحليلية سيقود إلى استجابة معنوية بنسبة (26.5%) نحو عملية صنع القرارات الإدارية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. وبالاعتماد على هذه النتائج فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية تحققت والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لصفة القدرة التحليلية في عملية صنع القرارات الإدارية).

ج. تظهر النتائج إلى عدم وجود تأثير لصفة الاجتماعية في عملية صنع القرارات الإدارية، لأن قيمة (Sig.) بلغت (0.431) هي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويعزز عدم التأثير قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.792) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63). وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لصفة الاجتماعية في عملية صنع القرارات الإدارية).

د. تبين أن الإصغاء والألتباه لا تؤثر في عملية صنع القرارات الإدارية، وبدلالة قيمة (Sig.) والبالغة (0.330) وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويتأكد من قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.981) والتي تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (1.67) وعند درجتي حرية (1, 63). وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند

و. يستنتج بأن صفات المستشار الإداري يعزز من عملية صنع القرارات الإدارية من قبل القيادات الإدارية في مدينة دهوك وخاصة عند يمتلك صفات (الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ، والقدرة التحليلية، والتنبؤ بالمستقبل والموضوعية، واللباقة في عرض التوصيات).

ز. تبين ضعف الارتباط وعدم معنوية صفات (الاجتماعية، والإصغاء والانتباه، والأفناع) في عملية صنع القرارات الإدارية، ومن جهة أخرى فأن صفة التنبؤ بالمستقبل والموضوعي تعد من أكثر الصفات ارتباطاً وتأثيراً في عملية صنع القرارات الإدارية من قبل القيادات الإدارية في مدينة دهوك.

#### 5.4 المقترحات

أ. لزيادة قدرة المستشار الإداري التحليلية في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك فمن الضروري عليهم الأهتمام بأنفسهم بجمع المعلومات والبيانات عن المشكلات التي تواجه منظماتهم وتسجيلها وتحليلها مما يمكنهم من تقديم التوصيات لحل المعوقات، بالإضافة إلى تنفيذها وحلها.

ب. يفضل اعتماد المستشار الإداري على الأساليب الحديثة في تحليل البيانات وخاصة الأساليب التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لأنها تساعد على سرعة إنجاز التحليل وتقديم التوصيات لحل المشكلات في الوقت المناسب وعدم بقائها لفترة طويلة بالتالي تحول المشكلة إلى أزمة تهدد بقاء المنظمة.

ج. لزيادة ثقة الآخرين وخاصة القيادات الإدارية بالمستشار الإداري فمن الضروري عليه أن يقوم بتقليل نقاط الضعف لديه، وتعزيز النقاط الإيجابية التي يمتلكها وذلك للاستفادة منها في تقديم الاستشارات الإدارية.

د. يعتمد نجاح المستشار الإداري في عمله على العلاقات والثقة، ولأيجاد علاقة ارتباط وتأثير بين الصفة الاجتماعية وصنع القرارات الإدارية يتطلب من المستشار الإداري أن يكون شخص محبوب ولديه القدرة على إنشاء العلاقات مع الآخرين وخاصة مع القيادات الإدارية.

هـ. لأيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين صفة الأصغاء والانتباه وصنع القرارات الإدارية يجب أن يركز المستشار الإداري في كلام القيادات الإدارية وعدم مقاطعتهم ليتمكن من الحصول على أكبر كمية من المعلومات المتعلقة بالمشكلة المعروضة عليه، مما يساعده على بلورة الأفكار لحلها.

#### التاثير على المستوى الجزئي

Sig.	عملية صنع القرارات الإدارية		R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$	المتغيرات المستقلة
	T	الجدولية				
0.005	2.911		0.119	0.344	3.254	الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ
0.033	2.186		0.070	0.265	3.288	القدرة التحليلية
0.431	0.792		0.010	0.099	3.993	الاجتماعية
0.330	0.981	1.67	0.015	0.123	3.930	الإصغاء والانتباه
0.000	4.843		0.271	0.521	3.133	التنبؤ بالمستقبل والموضوعية
0.000	4.517		0.245	0.495	3.210	اللباقة في عرض التوصيات
0.073	1.620		0.050	0.224	3.591	الأفناع

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج برنامج (SPSS) معنوي عند (0.05) N=65 DF(63,1)

#### 4.4 الاستنتاجات

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكانت أهمها:

أ. يستدل من نتائج الوصف بأن المستشار الإداري في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك يمتلك صفة الخبرة والتي أكتسبها من ممارسه أعماله ومواجهته للعديد من المشكلات الإدارية وهذا ما ساعده على تحديد أهدافه بدقة وصياغة الخطط المناسبة لحل المشكلات الإدارية التي تواجه منظمته.

ب. ظهر أمتلاك المستشار الإداري في المنظمات الحكومية في مدينة دهوك لصفة القدرات التحليلية لأنه يقوم بجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها بالتالي الاستفادة منها في تقديم التوصيات وتنفيذها ومتابعتها.

ج. نستنتج من نتائج الوصف بأن القيادات الإدارية لا تتفق بالمستشار الإداري بشكل كبير على الرغم من أمتلاكه لبعد نظر عند دراسة المشكلات وتحليلها.

د. نلاحظ استخدام المستشار الإداري بنسبة مقبولة للخرائط التنظيمية والأشكال البيانية والأحصائية والوسائل السمعية والبصرية في عملية عرض التوصيات وتقديمها.

هـ. نجد بأن القيادات الإدارية للمنظمات الحكومية في مدينة دهوك تلتزم وتتبع خطوات علمية عند صنعها للقرارات الإدارية، إلا أنها لا تتعرف بشكل كامل على توفر الموارد المتاحة لدى المنظمات قبل المباشرة بتنفيذ القرارات.

2. 2-Henriksson, J. & Kjäll, A., (2012), The important role of the consultant, Thesis for Master Degree in Management, Lund University, Lund, Sweden.
3. 3-Jeantte, H., (2017), Management Consultancy As Practice: A Study Of The Duality Of The Management Consultants' Role, Thesis for Master Degree in Business and Law, The Open University, Walton Hall, UK.
4. 4-Lewe, C. & Guseynova, G., (2015), Study of the relationship between strategy consultants and entrepreneurial ventures, Thesis for Master Degree in Business and Economics, Umeå School of Business and Economics, Umea, Sweden.
5. 5-Nuorkivi, I., (2009), Roles of management consultants in business transformation: case Capgemini Consulting, Thesis for Master Degree in Organization and Management, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland.
6. 6-Otini, A.M., (2016), The Role of Management Consultants in the Organizational Change Process, Thesis for Master Degree in Business Administration Innovation and Operations Management, Ritsumeikan Asia Pacific University, Beppu, Japan.

### 6.2.2 Periodical

1. Byrne, E.M.T.& Twinomurizi, H., (2012), Facilitating Administrative Decision-Making Using Decision Support Systems, South African Development Informatics and ICT4D Platform (SADIIP).
2. Verma, D., (2014), Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 2, P (171-175).
3. Zamani, A.A. & Esfahani, A.N.B., (2014), Assessing the Effect of Implementation EFQM Model in Gachsaran Oil and Gas Company, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 5, No. 10, p (236-251).

### 6.2.3 Book

1. Dobes, Leo, (2007), "Managing Consultants: A Practical Guide for Busy Public Sector Managers", ANUF Press, Australia.

و. يتطلب الحصول على علاقة ارتباط وتأثير بين صفة الأقتاع وصنع القرارات الإدارية أن يتكلم المستشار الإداري بفصاحة ووضوح ليتمكن الآخرين من فهمه وأن يمتلك الحجج القوية القادة على أقتاع القيادات الإدارية بالاستشارات التي يقدمها.

ز. فتترح إجراء البحث ذاتها على عينة أخرى وفي بيئة أخرى للتحقق من مدى توافر صفات المستشار الإداري ومدى تماثلها مع نتائج البحث الحالي.

### 6. المصادر

#### 1.6 العربية

##### 1.1.6 الرسائل والأطاريح

1. رزوق، مريم، (2012)، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.
2. العمري، يوسف بن محمد بن موسى، (2014)، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمدينة الخواة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط مقدمة إلى كلية التربية، جامعة أم القرى- مكة المكرمة، السعودية.

##### 2.1.6 الدوريات

1. جدوالي، صفية، (2014)، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (19)، ص (138-152).
2. عباس، علي، (2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير- دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (1)، ص (129-157).

##### 3.1.6 الكتب

1. أحمد، أبراهيم أحمد، (2002)، تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية-مصر.
2. التهامي، حسين عبد الرحمن، (2008)، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، البار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
3. حسين، سلامة عبد العظيم، (2005)، ديناميكيات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة-مصر.
4. عصفور، محمد شاکر، (1987)، "أصول التنظيم والاساليب"، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة-السعودية.

##### 2.6 الأنكليزية

#### 6.2.1 Dissertation & Thesis

1. 1-Bulter, N., (2008), What is Management Consultancy?, Dissertation for Ph.D. Degree of Philosophy, University of Leicester, Leicester, UK.

## الملاحق

### 1. استمارة الاستبانة

السيد مدير الدائرة المحترم تحية طيبة....

تمثل هذه استمارة الاستبانة جزء من متطلبات أعداد بحث بعنوان "دور صفات المستشار الإداري في تعزيز عملية صنع القرارات الإدارية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من منظمات الحكومية في مدينة دهوك"، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لإغراض البحث العلمي فقط، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً أن المعلومات المدونة سوف تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا داعي لذكر الأسماء، ومساهمتمك لنا سيكون لها الأثر البالغ في نجاح مهمتنا والوصول إلى نتائج تساعد بتطوير مستوى الخدمات المقدمة من قبل الدوائر الحكومية في محافظتنا.

مع جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم.....

ملاحظة :-

1- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة ووضع علامة ( √ ) في الحقل الذي يمثل تفضيلك .

2- المستشار الإداري هو أي شخص (موظف يعمل في الدائرة) يمارس أعماله واختصاصه بحيث يدرس المشكلات والصعوبات الإدارية التي تواجه المنظمة(الدائرة) ويقوم بتقديم المشورة والتوصية للمدير لمساعدته في صنع القرارات الادارية وحل المشكلات والصعوبات الادارية التي تواجه المنظمة.

اولاً :- المعلومات الشخصية للقائد الإداري (مدير الدائرة):-

1- الجنس :- ذكر ( ) ، انثى ( )

2- العمر :- اقل من (30) سنة ( ) ، بين (31-40) سنة ( ) ، بين (41-50) سنة ( ) ، (50) سنة فأكثر ( )

3- مدة الخدمة في هذا المنصب: - اقل من سنة واحدة ( ) ، بين (1-3) سنوات ( ) ، بين (3-5) سنوات ( ) ، أكثر من (5) سنوات ( )

4- التحصيل الدراسي : دبلوم فاقل ( ) ، بكالوريوس ( ) ، دبلوم عالي ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( )

ثانياً :- الاستئلة المتعلقة بصفات المتوفرة لدى المستشار الاداري الذي يعمل في الدائرة:-

قياس الاستجابة					الفقرات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	
					ت أ- الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ :-
					1 يقوم المستشار الإداري بتحديد هدفه بدقة .
					2 يضع المستشار الإداري الخطط المناسبة للمشكلات التي تواجه الدائرة.
					3 يقدم المستشار الإداري التوصيات وتنفيذها ومتابعتها .
ب- القدرة التحليلية :-					
					4 يقوم المستشار الإداري بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلات التي تواجه الدائرة.
					5 يمتلك المستشار الإداري القدرة على تحليل المعلومات.
					6 يستفيد المستشار الإداري من البيانات التي يجمعها.
ج- الاجتماعية :-					
					7 المستشار الإداري هو إنسان اجتماعي ومحياً للآخرين.
					8 لدى المستشار الإداري القدرة على إنشاء العلاقات مع الجميع في الدائرة وخارجها.
					9 يثق الجميع بالمستشار الإداري.
د- الإصغاء والانتباه :-					
					10 يصغي المستشار الإداري وينتبه لكلام الآخرين.
					11 لا يقاطع المستشار الإداري الآخرين عند تكلمهم.
					هـ- التنبؤ بالمستقبل والموضوعية :-
					12 يمتلك المستشار الإداري بعد نظر والتنبؤ بالمستقبل.
					13 يقدم المستشار الإداري حلول واقعية وموضوعية.
و- اللباقة في عرض التوصيات :-					
					14 يعرض المستشار الإداري توصياته بشكل جذاب.
					15 يستخدم المستشار الإداري الخرائط والأشكال البيانية والوسائل السمعية والبصرية في عرض مقترحاته.
					16 يقدم المستشار الإداري توصياته بشكل تقرير مرتب وواضح وسهل الفهم.
ت ز- الأفتاع :-					
					17 يمتلك المستشار الإداري القدرة التامة والواضحة للتعبير عن رأيه تكلماً وكتابتاً.
					18 يتصف المستشار الإداري بفتاحة اللسان.
					19 لدى المستشار الإداري حجج قوية لأفتاع الآخرين.

ثالثاً:- الأسئلة المتعلقة بعملية صنع القرارات الادارية :-

قياس الاستجابة					الفقرات
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	ت
					عملية صنع القرارات الادارية
					20 أتأكد من وجود مشكلة واضحة تعرقل العمل يستوجب حلها.
					21 اعرض المشكلة على المستشار الإداري (الموظف المناسب) التي تقع المشكلة ضمن اختصاصه.
					22 اتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة اعراضها وأثارها.
					23 اعمل على تحديد اطراف المشكلة بشكل دقيق وواضح.
					24 اقوم بتحديد وقت ومكان التي حصلت فيها المشكلة.
					25 اتعرف على طبيعة وحجم المشكلة.
					26 تحديد درجة تعقيد المشكلة ونوعية الحل الامثل لمواجهتها.
					27 اقوم بتحديد جميع البدائل (الحلول) المتاحة والممكنة.
					28 اقوم بجمع المعلومات من مصادر مختلفة عن البدائل (الحلول) المتاحة والممكنة.
					29 تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل (حل).
					30 احدد النتائج المتوقعة من كل بديل (حل).
					31 اقوم بتحديد المعايير المناسبة لتقييم البدائل (الحلول) المطروحة.
					32 المفاضلة بين البدائل (الحلول) المطروحة.
					33 اتعرف على مدى امكانية تنفيذ الحل بالاعتماد على توفر الموارد المالية والبشرية وغيرها.
					34 اعتمد على الخطوات السابقة في عملية صنع القرارات.
					35 اتحقق من تنفيذ القرار وفق الخطة الموضوعة لحل المشكلة.
					36 اتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الاخطاء وتفاذي تكرارها مستقبلاً.
					37 احدد ايجابيات وسلبيات القرار المتخذ.
					38 ابحث عن حل اخر في حال عدم نجاح الحل السابق.



2. جدول التكرارات لصفات المستشار الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية

المستشار الإداري													
معامل الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)		المتغيرات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
<b>1- الخبرة في مجال التخطيط والتنفيذ:</b>													
86.4	0.582	4.28	0	0	0	0	9.2	6	54.0	35	36.9	24	C1
85.41	0.610	4.18	0	0	0	0	10.8	7	60.0	39	29.2	19	C2
76.67	0.966	4.14	0	0	7.7	5	16.9	11	29.2	19	46.2	30	C3
82.72	0.719	4.16	مجموع لا اتفق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
			2.56				12.3		85.16				
<b>2- القدرة التحليلية:</b>													
81.10	0.760	4.02	0	0	1.5	1	23.1	15	47.7	31	27.7	18	C4
83.99	0.655	4.09	0	0	0	0	16.9	11	56.9	37	26.2	17	C5
85.29	0.609	4.14	0	0	0	0	12.3	8	61.5	40	26.2	17	C6
83.49	0.674	4.08	مجموع لا اتفق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
			0.5				17.43		82.06				
<b>3- الاجتماعية:</b>													
74.70	1.068	4.22	1.5	1	10.8	7	6.2	4	27.7	18	53.8	35	C7
82.85	0.712	4.15	0	0	1.5	1	13.8	9	52.3	34	32.3	21	C8
72.79	1.034	3.80	3.1	2	6.2	4	27.7	18	33.8	22	29.2	19	C9
76.84	0.938	4.05	مجموع لا اتفق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
			7.7				15.9		76.36				
<b>4- الإصغاء والانتباه:</b>													
80.11	0.790	3.97	0	0	4.6	3	18.5	12	52.3	34	24.6	16	C10
78.69	0.857	4.02	1.5	1	3.1	2	16.9	11	49.2	32	29.2	19	C11
79.38	0.823	3.99	مجموع لا اتفق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
			4.6				17.7		77.65				
<b>5- التنبؤ بالمستقبل والموضوعية:</b>													
74.42	0.957	3.74	1.5	1	9.2	6	24.6	16	43.1	28	21.5	14	C12
78.47	0.857	3.98	0	0	7.7	5	13.8	9	50.8	33	27.7	18	C13
76.51	0.907	3.86	مجموع لا اتفق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
			9.2				19.2		71.55				
<b>6- اللباقة في عرض التوصيات:</b>													
80.00	0.788	3.94	1.5	1	4.6	3	10.8	7	64.6	42	18.5	12	C14
68.00	1.133	3.54	3.1	2	16.9	11	27.7	18	27.7	18	24.6	16	C15
75.22	0.984	3.97	3.1	2	4.6	3	16.9	11	43.1	28	32.3	21	C16
72.87	1.034	3.81	مجموع لا اتفق				مجموع محايد		مجموع الاتفاق				النسبة
			11.26				18.46		70.26				

7- الأقسام:													
77.44	0.916	4.06	1.5	1	6.2	4	10.8	7	47.7	31	33.8	22	C17
83.23	0.718	4.28	0	0	1.5	1	10.8	7	46.2	30	41.5	27	C18
78.53	0.846	3.94	1.5	1	1.5	1	24.6	16	46.2	30	26.2	17	C19
79.81	0.826	4.09	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد			مجموع الاتفاق			النسبة
			4.06				15.4			80.53			
78.81	0.845	4.00	5.69				16.62			77.65			النسبة الكلية للمتغير
عملية صنع القرارات الإدارية													
84.08	0.691	4.34	0	0	1.5	1	7.7	5	46.2	30	44.6	29	P1
80.23	0.791	4.00	0	0	3.1	2	21.5	14	47.7	31	27.7	18	P2
85.11	0.651	4.37	0	0	1.5	1	4.6	3	49.2	32	44.6	29	P3
84.70	0.687	4.49	0	0	1.5	1	6.2	4	33.8	22	58.5	38	P4
86.26	0.598	4.35	0	0	0	0	6.2	4	52.3	34	41.5	27	P5
85.99	0.600	4.28	0	0	1.5	1	3.1	2	61.5	40	33.8	22	P6
83.51	0.696	4.22	0	0	1.5	1	10.8	7	52.3	34	35.4	23	P7
86.81	0.578	4.38	0	0	0	0	4.6	3	52.3	34	43.1	28	P8
77.66	0.914	4.09	1.5	1	4.6	3	13.8	9	43.1	28	36.9	24	P9
81.23	0.809	4.31	1.5	1	3.1	2	3.1	2	47.7	31	44.6	29	P10
81.30	0.765	4.09	0	0	3.1	2	15.4	10	50.8	33	30.8	20	P11
84.06	0.673	4.22	0	0	1.5	1	9.2	6	55.4	36	33.8	22	P12
82.19	0.732	4.11	0	0	1.5	1	16.9	11	50.8	33	30.8	20	P13
74.68	1.008	3.98	1.5	1	7.7	5	18.5	12	35.4	23	36.9	24	P14
80.79	0.828	4.31	1.5	1	1.5	1	9.2	6	40.0	26	47.7	31	P15
83.23	0.718	4.28	0	0	3.1	2	6.2	4	50.8	33	40.0	26	P16
87.42	0.560	4.45	0	0	0	0	3.1	2	49.2	32	47.7	31	P17
81.05	0.800	4.22	1.5	1	1.5	1	9.2	6	49.2	32	38.5	25	P18
86.81	0.578	4.38	0	0	0	0	4.6	3	52.3	34	43.1	28	P19
81.39	0.791	4.25	مجموع لا اتفاق				مجموع محايد			مجموع الاتفاق			النسبة الكلية للمتغير
			2.40				9.15			88.42			
80.15	0.818	4.12	8.09				12.88			83.03			المؤشر الكلي

3. المنظمات الحكومية في مدينة دهوك (التي تم توزيع استشارة الأستبانة على مديريها فقط)

ت	أسم المنظمة	ت	أسم المنظمة	ت	أسم المنظمة
1	محافظة دهوك	2	المديرية العامة للصحة	3	مستشفى آزادي
4	مركز القلبية	5	مستشفى العيون	6	مستشفى الكلية
7	المديرية العامة للبلديات	8	الطب العدلي	9	المديرية العامة للزراعة
10	مديرية البستنة والغابات	11	مديرية البحوث الزراعية	12	المديرية العامة للتربية
13	مديرية التربية الشرقية	14	مديرية التربية الغربية	15	المديرية العامة للثقافة والفنون
16	المديرية العامة للسياحة	17	المديرية العامة للطرق والجسور	18	مديرية صيانة الطرق والجسور
19	مديرية الأعمار والأسكان	20	المديرية العامة للكهرباء	21	مديرية توزيع الكهرباء
22	المديرية العامة للرعاية الاجتماعية	23	مديرية التنمية الاجتماعية	24	مديرية رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة
25	مديرية الرعاية الخاصة	26	المديرية العامة للاستثمار	27	المديرية العامة للألغام
28	المديرية العامة للأوقاف	29	مديرية الحج والعمرة	30	المديرية العامة للشهداء والأشغال
31	مديرية تاسايش دهوك	32	مديرية تاسايش البلدة	33	مديرية شرطة دهوك
34	مديرية مرور دهوك	35	مديرية مرور البلدة	36	مديرية الجنسية والأحوال المدنية
37	مديرية جوازات دهوك	38	مديرية الدفاع المدني	39	مديرية إقامة دهوك
40	مديرية حماية المرأة من العنف	41	مديرية كرك دهوك	42	رئاسة بلدية دهوك
43	مديرية البلدية الشرقية	44	مديرية البلدية الغربية	45	مديرية البيطرة
46	مديرية سد دهوك	47	مديرية المياه الجوفية	48	مديرية ماء دهوك
49	مديرية ماء الأطراف	50	مديرية التنمية الصناعية	51	مديرية النفط والغاز
52	مديرية التسجيل العقاري	53	مديرية ضريبة الدخل	54	مديرية ضريبة العقارية
55	مديرية الرقابة التجارية	56	مديرية آثار دهوك	57	مديرية أحصاء دهوك
58	مديرية التقاعد	59	مديرية المجاري	60	مديرية الخزينة
61	مديرية الشركات	62	مديرية ضريبة الشركات	63	مديرية الشباب
64	مديرية الرياضة	65	مديرية العمل	66	مديرية تنظيم البطاقة التموينية
67	مديرية عقارات الدولة	68	مديرية النقل	69	مديرية الهجرة والمهجرين
70	مديرية التخطيط العمراني	71	مديرية البيئة	72	مديرية التدريب المهني والصناعي
73	مديرية الأعلام والطبع والتوزيع	74	مصرف داسنيا	75	المصرف الزراعي
76	مصرف سرهلان				