

كفاءة القرار وفعاليتها بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار

(دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية)

مضر العجي

الدكتور طاهر حسن

المعهد العالي للتنمية الإدارية

جامعة دمشق

الملخص

على الرغم من التطورات التكنولوجية التي ساعدت على اتخاذ القرارات يبقى متخذ القرار حجر الأساس فيها، ولأنه كان له مشاعر وأحاسيس ويتأثر بالظروف المحيطة ويؤثر بها، جاء اهتمامنا بدراسة تأثير المشاعر والعواطف من جهة والعقلانية من جهة ثانية، وعلاقتها بكفاءة اتخاذ القرار وفعاليتها. وهدف البحث إلى دراسة تأثير استخدام النمط الفردي الشخصي أو العقلاني الذي يصيب عملية اتخاذ القرارات. فسعيننا إلى البحث عن كيفية تحسين كفاءة اتخاذ القرار وفعاليتها بتكامل النمط العاطفي والعقلاني لمتخذه، باتباع أساليب تمكن من توفير أقصى ما يمكن من المعلومات عن المشكلة المطروحة وفلترة المعلومات وتلخيصها وتقديم معلومة دقيقة تصب في حل المشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذا لا يتأتى من انفراد متخذ القرار بقراره واعتماده على خبرته وتجربته السابقة فقط، وإنما يتكامل مع استخدام المنهجية العلمية المنطقية في هذا المجال. وتوصل البحث إلى استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار في وزارة التعليم العالي، واستخدام المنطق العاطفي في اتخاذ القرار في وزارة التربية مع وجود علاقة بين كفاءة استخدام النمط العاطفية والعقلانية معاً في اتخاذ القرار.

كلمات مفتاحية: كفاءة القرار، فعالية القرار، النمط العاطفي والنمط العقلاني لمتخذ القرار

المقدمة:

تتغلغل عملية اتخاذ القرارات بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة، وهي لا تقتصر على فرد دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، والجميع يمارسها لأداء مهامه، وحتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات يتطلب أن تتوفر المعلومات في المكان والزمان المناسبين، سواء باعتماد الأحكام العاطفية أو الطرائق العلمية وأساليبها ومناهجها. ويمكن القول إنَّ كلاً من حياة الفرد وتاريخ البشرية هي نتيجة لتراكم الخيارات والقرارات، سواء الواعي منها أو اللاواعي لكل فرد من البشر. وعصرنا هو عصر العقل والروح، ومن الآن فصاعداً، فإن القيم التي نعتد عليها كمعايير لاتخاذ القرارات تكون مختلفة عما كانت عليه في الماضي وذلك بإعطائها أهمية متباينة. ومن ثمَّ، فإن الإنسانية ترتقي بتأثير العواطف المؤقتة التي تشغل عقولنا بالحكمة الفطرية الطبيعية والحدس. ولهذا نتخذ القرارات عن طريق العاطفة والمنطق والحدس والحكمة اللاهائية الذي تتدفق من كياننا الداخلي وليس عن طريق الدماغ البشري فقط الذي يحتوي نصف الكرة المخية الأيسر والنصف الأيمن. حيث تشمل وظائف نصف الكرة المخية الأيسر العقل، والمنطق، وتحليل البيانات، في حين أن النصف الأيمن هو المسؤول عن حكمتنا، والحدس والحساسية الطبيعية.

واتخاذ القرار يؤدي دوراً مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية مهمة في حد ذاته، إذ إنَّ نجاح الإداري أو إخفاقه يُنسب إلى قراره، لأن المدير الناجح يُعرف من خلال قراراته الناجحة، في حين يُعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه. ولا يستمر انتظام حركة منظمات مجتمع ما دون قرارات صحيحة تضع حلولاً للمشكلات بجوانبها المتعددة (الاقتصادية والاجتماعية... الخ). إذ يؤكد (Huczynski & David, 2001) "أن للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً مؤثراً في حياة المنظمة ومخرجاتها والذي يؤثر بدوره في العاملين فيها".

وتتيح الثورة التقنية التي نعيشها اليوم اختصار كثير من الوقت للحصول على المعلومات لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار الأنسب اعتماداً على المعلومات المتاحة. ويكمن دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار في التقليل من درجة الاعتماد على الحدس والتخمين والتجربة (دون إلغائها)، إذ تؤثر الناحية العاطفية للفرد بحسب (Pfeiffer, Steven, 2001) في توجيه سلوكه، بصفة عامة، وطريقة تفكيره وإصداره للأحكام واتخاذها للقرارات بصفة خاصة، وأكد (Mayer, 2001) أن المزاج الشخصي يؤثر تأثيراً كبيراً في تفكير الفرد وطريقة اتخاذ لقراراته، وأن العواطف لا وجود لها

وحدها، بل تخضع لرقابة عمليات الدماغ إلى حد كبير، من خلال التركيز على الأساليب المنطقية والعلمية ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فاعلية القرارات وانتظامها. وتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة العليا في الوقت الراهن أساساً في كم المعلومات الهائل الذي يمرر إليها، لذلك تؤدي أساليب وطرائق اتخاذ القرار دوراً مهماً في دراسة أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات، لكثرة المؤثرات في القرار، وكذلك تشعب الأمور التي تتأثر بالقرار. وكلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة زادت درجة تعقيد عملية اتخاذ القرار وأهميته، لأن القرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد، فتزداد العملية صعوبة. وتعدّ عملية اتخاذ القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أدائه لوظائفه، وبحسب (Russo, 1994) "إن سر نجاح المدير هو القرار الصحيح"، وهذا يتطلب منه إعداد العديد من الحلول للمشكلة واختيار أفضلها بالتعاون مع الآخرين ومشاركتهم، لأن القرار الجيد هو الذي يأخذ بالحسبان المعلومات المتاحة كلها، ويعطي اهتماماً للبدائل المحتملة كلها. وتتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، حيث يأتي في مقدمة هذه الأساليب من حيث قلة الجهد، والسرعة في الوقت، وقلة التكلفة؛ أسلوب الحدس والتخمين والرأي الشخصي. ونشير إلى أن البحث لم يهدف إلى تعرف ماهية القرارات الإدارية، وتصنيفاتها، ومراحل اتخاذها، بل يركز البحث على موضوع فعالية اتخاذ القرار وكفائه من نواحي تأثيره بالمشاعر والعواطف أو اعتماد الموضوعية والعقلانية لمتخذه.

وفي سبيل الوصول إلى النتائج المرجوة قسمنا البحث إلى أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الإطار المنهجي للبحث.

الجزء الثاني: لمحة عن أساليب اتخاذ القرار

الجزء الثالث: فعالية القرار وكفائه بين تأثير النمط العاطفي والعقلاني على متخذ القرار

الجزء الرابع: تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها ووضع التوصيات

الجزء الأول: الإطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث:

نعيش في عالم يتسابق فيه الجميع نحو التفوق والتميز بتكامل الجهود ورص الصفوف والإفادة من الوقت المتاح لاتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب تجنباً لضیاع الفرص على المؤسسة، إذ تعلق

المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، أهمية كبيرة على اتخاذ القرارات، بسبب الحقيقة القائلة: "إن القرار الخاطئ له تكلفة باهظة"، ولذلك تكتسب هذه العملية، أهمية متزايدة، بسبب التطورات التي أدخلت على طريقة جمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وتخزينها، حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعة الدرس، والمؤتمرات العلمية، وبرامج التدريب، وكل ينظر إلى اتخاذ القرارات، من زاويته، لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجهه. ومن خلال عمل الباحثين في وزارات مختلفة والدورات التدريبية الكثيرة في مؤسسات عديدة، يظهر جلياً تأثير الجانب الفردي الشخصي لمتخذي القرار تارة تحت حجة (خطية، حرام، ... الخ) للمشكلات المتعلقة بالأفراد، وتتجمع هذه الحجج لتصبح ركماً عندما يتعلق الأمر بمشكلات تطوير المؤسسة وتحديثها، فتظهر فردية متخذ القرار ويزداد الأمر سوءاً بتبديله لتعاود الكرة من جديد. وينعكس هذا كله على أداء مؤسساتهم من خلال نتائج قراراتهم، وسيادة النمط (الجانب) العاطفي الذي يصيب عملية اتخاذ القرارات والبعد عن العقلانية (الموضوعية)، وما يجره على المؤسسات من ضياع فرص أخرى يمكن أن تقود إلى تطور المؤسسة فيما لو تم اتخاذ القرار المناسب بطريقة موضوعية بعيدة عن تأثيرات متخذ القرار، وهذه مجملها دفعت الباحثين للقيام بهذا البحث. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

كيف نحسن من كفاءة اتخاذ القرار وفعاليته بتكامل النمط العاطفي والعقلاني لمتخذ القرار؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الجانب العلمي والنظري من تناوله للعوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار، فعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي ساعدت على اتخاذ القرارات إلا أن متخذ القرار يعدّ حجر الأساس في عملية اتخاذ القرار، ولأنه كائن إنساني له مشاعر وأحاسيس ويتأثر بالظروف المحيطة ويؤثر بها كان لا بدّ من الاهتمام بتأثير العوامل المرتبطة بالمشاعر والعواطف من جهة والعوامل المرتبطة بالعقلانية من جهة ثانية عند اتخاذ القرار وعلاقتها بكفاءة القرار وفعاليته. كما أنه يشكل لبنة في سياق توليد المعرفة في هذا الجانب البحثي المهم، ووضع نماذج للدراسات المستقبلية ومعالجة المشكلات المشابهة في البيئة السورية.

وتبرز أهمية البحث من الناحية العملية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع في:

1. معرفة العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار، وكيفية توظيفها في زيادة فعالية القرار المتخذ وكفاءته.

2. الوصول إلى نتائج مهمة بالنسبة إلى الوزارتين المقترح تطبيق البحث فيهما (التعليم العالي والتربية) وإمكانية تعميمه كنموذج على بقية الوزارات، وأيضاً، يعدّ مادة علمية جيدة لأنه يشكل مثلاً تطبيقياً حياً من الواقع السوري ببياناته ونتائجه في موضوع اتخاذ القرار.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

1. تبيان مواطن الخلل في عملية اتخاذ القرار بإظهار مدى تأثره بالنمط العاطفي أو العقلائي لمتخذه.
2. الكشف عن مدى فعالية القرار وكفائه وفقاً لأسلوب متخذه في وزارتي التعليم العالي والتربية.
3. تبيان الفروق في عمليات اتخاذ القرار بين وزارتي التعليم العالي والتربية من خلال الدراسة الميدانية.
4. تقديم حلول ومقترحات لتحسين استخدام الجوانب العقلانية لمتخذي القرار وتقليل من طغيان الفردية المتمثلة بالعوامل العاطفية الذي ينعكس إيجاباً في رفع فعالية اتخاذ القرار وكفائه في مؤسساتنا.

منهجية البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد ركز الباحثان على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: المنهج الوثائقي بالاطلاع الموسع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، والوثائق الرسمية لمجتمع الدراسة، والمنهج الاستدلالي لجمع جزئيات الموضوع. وكذلك استخدام منهج المسح الميداني والتحليل الإحصائي من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية مع المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وجمع البيانات اللازمة من المديرين في الوزارتين، وتحليلها ومناقشتها، للوصول، باتباع المنهج الاستنباطي، إلى استنتاجات تسهم في فهم المشكلة وتحليلها لتحقيق هدف البحث وبلوغ نتائجه.

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: النمط العاطفي، النمط العقلائي.

المتغيرات التابعة: كفاءة اتخاذ القرار، فعالية اتخاذ القرار.

حدود البحث:

الحدود البشرية: جميع العاملين في وزارة التعليم العالي ووزارة التربية.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة كفاءة اتخاذ القرار وفعاليتيه بتأثير النمط العاطفي أو العقلاني لمتخذة.

الحدود المكانية: شملت وزارة التعليم العالي (الإدارة المركزية) وجامعة دمشق (الإدارة المركزية)، ووزارة التربية (الإدارة المركزية) ومديرية تربية دمشق ومديرية تربية ريف دمشق.

الحدود الزمانية: انحصرت المدة الزمنية لحدود البحث في المدة الزمانية التي أنجزَ فيها البحث من (2011/2/1) حتى نهاية (2011/7/10).

مصطلحات البحث:

يركز البحث على القرار الكفاء والفعال بحسب نمط اتخاذ القرار (العقلانية أو العاطفي)، لذلك قام الباحثان باعتماد التعريفات الإجرائية الآتية:

اتخاذ القرار: اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل العقلانية الممكنة بغرض الوصول إلى حل المشكلة.

النمط العاطفي: عملية غير واعية تنطوي على العواطف ورصد ردود الفعل العاطفية للخيارات المختلفة ويشير إلى ملامح عملية صنع القرار من حيث صلته غير القابلة للقياس للمعلومات الضمنية. وتتخذ القرارات على أساس الاعتراف بالإمكانات الظرفية، وهو قوة إيجابية سريعة في اتخاذ القرارات المعمول بها في مستوى يقلل الوعي الذي ينطوي على أنماط المعلومات المستفاد.

النمط العقلاني: ميزة بيولوجية للأفراد الذين طوروا القدرة على رصد الاستدلالات وتحسينها عبر نظام للرقابة الداخلية، يتعلق بكيفية استخدام الوسائل الفاعلة والسلوك الصحيح للاستراتيجيات من أجل تعظيم قيم محددة في حالة معينة لتحقيق المعرفة الفعلية للموضوع المطروح تحت التصرف لمتابعة الأهداف التي توفر دليلاً سلوكياً مبنياً على مجموعة واضحة من القواعد لاتخاذ القرارات على أساس تقييم الخيارات بالنسبة إلى نقاط مرجعية تسمى مجموعة المعايير الرسمية.

الحدس في اتخاذ القرار: القدرة على معرفة الحلول الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرار، من خلال محاكاة عقلية، ومراجعة واعية ومدروسة لمسارات العمل باستخدام قاعدتها من الخبرة للمقارنة بين

الخيارات اعتماداً على العديد من العمليات التي تحدث داخل لوعي الشخص عندما تصبح تلك الإشارات اللاواعية قوية بما فيه الكفاية لتشكيل الفكر الواعي.

كفاءة القرار: قدرة المدير على تعظيم المخرجات من المدخلات (استثمار أمثل للموارد) بالإمكانات المتوافرة.

فعالية القرار: قدرة المدير على تحقيق الأهداف المسطرة بالزمن المحدد باستعمال الوسائل المتاحة.

الدراسات السابقة:

نظراً إلى قلة الدراسات في اللغة العربية، وحتى ندرتها، التي تناولت موضوع النمط العاطفي والعقلاني في اتخاذ القرار، عوضاً عن ذلك بالدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:

نستعرض فيما يأتي ما توافر لنا من الدراسات العربية التي قاربت الموضوع، وهي:

دراسة (بوصبع, 2010) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى اعتماد المصارف الجزائرية على إدارة المعرفة في أداء الأعمال وتعرف مدى فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية فضلاً عن كشف العلاقة بين إدارة المعرفة وفعالية اتخاذ القرار، حيث طبقت الدراسة على (7) مصارف. واعتمد الباحث التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: تولي المصارف الجزائرية اهتماماً بإدارة المعرفة ولكن المديرين لا يهتمون بالاعتماد على إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بالفعالية المطلوبة؛ وذلك من خلال جودة القرارات المتخذة فضلاً عن سهولة تنفيذها والتزام المديرين بالوقت المتاح لاتخاذها كما تعدّ فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - إلى حد كبير - على المعرفة التي يمتلكها المديرون ومدى صلاحيتها.

دراسة (شحاته, 2005) بعنوان: دراسة نفسية لمتخذي القرار في بعض مجالس الأقسام العلمية بالجامعة

هدفت الدراسة إلى اختبار فرضية وجود علاقة ارتباطية بين سلوك اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات (الأسلوب المعرفي الاستقلالي، والمخاطرة، والجنس، والقدرة على القيادة التربوية، الفعالية الذاتية) لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة، من خلال دراسة ميدانية طبقت على العينة المولفة

من (90) رئيساً لمجلس القسم العلمي من الجنسين موزعة بين (45) ذكراً، و(45) أنثى من مختلف الجامعات المصرية ومختلف الكليات والأقسام العلمية ومختلف التخصصات (العملية والنظرية). وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لدى رؤساء مجالس الأقسام العلمية بالجامعة بين: سلوك اتخاذ القرار والاستقلال، وأيضاً، بين سلوك اتخاذ القرار والمخاطرة لكلا الجنسين. وأيضاً بين سلوك اتخاذ القرار والقدرة على القيادة التربوية من الجنسين. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك اتخاذ القرار والفعالية الذاتية من الجنسين. وأخيراً، أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات رؤساء مجالس الأقسام العلمية من الجنسين في الكليات العملية والنظرية بالنسبة إلى سلوك اتخاذ القرار.

دراسة (الخوالدة، 2002) بعنوان: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى لعملية اتخاذ القرار المبني على الأسلوب العلمي، أي اتباع الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار، في مجالات العمل الإداري التربوي. واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على استبانة مكونة من (60) فقرة بهدف معرفة درجة ممارسة المديرات لعملية صنع القرار، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار يعزى إلى الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Thagard, 2001) بعنوان: كيفية اتخاذ القرارات: التماسك، والعاطفة، والاستدلال العملي حاول الباحث في هذه الدراسة النظرية تزويد الطلاب وغيرهم من الباحثين بنموذج صنع القرار الكفاء والفعال على حد سواء. يوضح الباحث أن عملية الاستدلال لا تتم أو تنتج ببساطة عن طريق القياس المنطقي العملي أو حسابات التكلفة والفائدة، ولكنها تتطلب تقييماً للتماسك سلباً وإيجاباً للأهداف المترابطة والإجراءات المتعلقة بها. إذ يشير إلى أن عملية التقييم هي عملية اللاوعي التي تستند في جزء منها إلى التكافؤ العاطفي المرتبطة بمختلف الأهداف التي ينبغي أخذها في الحسبان، وإعطاء الحكم الواعي ليس مجرد اعتقاد حول ما هو أفضل لأداء العمل، ولكنه أيضاً موقف إيجابي تجاه العمل العاطفي. ومن أهم نتائج البحث أن العقل والعاطفة لا يستلزم أن يكونا في صراع مع بعضهما بعضاً، وإذا كان حكم العاطفية ينشأ من تقييم التماسك ويأخذ في الحسبان الإجراءات ذات

الصلة والأهداف والعلاقات بينهما، فإنه يستلزم التروي في ربط مختلف البيانات والمعلومات المتوافرة بغية زيادة كفاءة القرار المتخذ وفعاليته. وقد أوصى الباحث باتباع الإجراء المعتمد على الحدس المبني على المعلومة، والتأكيد أن القرارات يمكن أن تكون بديهية ومعقولة في أن معاً.

دراسة (Dammak, 2004) بعنوان: استخدام الحدس في عملية صنع القرار وتأثير البيئة الاجتماعية والثقافية

حاول الباحث الإجابة عن سؤال بحثه الآتي: ما الدور المحتمل للحدس في عملية صنع القرار؟. في محاولة لتوضيح العوامل التي يمكن أن تضخم أو تقلل من استخدام الحدس وخصوصاً التأثير الذي يأتي من الناحية الاجتماعية-الثقافية. وقد طبق الباحث أداة قياس النمط المعرفي (CSI: Cognitive Style Index) على (50) مديراً من منظمي الرحلات السياحية الفرنسية (أعضاء مجلس الإدارة، الرئيس التنفيذي ونوابه) في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال السياحة، فضلاً عن اعتماد أداة جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات متعمقة ومراعاة ازدواجية متخذ القرار وتوزعه بين اعتماد التحليل العقلائي أو الحدس. التي تحدد النمط المعرفي بوصفه يمثل خلافاً الفرد المتسقة من حيث الوسيلة المفضلة لتنظيم المعلومات والخبرات وتجهيزها. وتوصل الباحث إلى أن على المديرين استخدام نمط اقتران الحدس والتحليل في صنع القرار ولكن مع أفضلية طفيفة للتحليل المنطقي المنهجي دون هيمنة نمط من التفكير بشكل مسبق، ويرجح ذلك طبيعة القرار المتخذ.

دراسة (Sayegh, & Anthony & Perrewé, 2004) بعنوان: اتخاذ القرار لدى المديرين في ظروف الأزمات: دور المشاعر والحدس في سياق القرار

قام الباحثان بدراسة استطلاعية، على عينة من المديرين، إذ ركز الباحثان على دور المشاعر والحدس في سياق عملية صنع القرار، وأكدوا أنه لا يمكن نسيان أو جعل التجارب السابقة كلها في ذاكرة النسيان، ومن ثم لا يمكن انتزاع المشاعر والعواطف السابقة كلها من العقل البشري. حيث تسجل المشاعر والعواطف التي مرت بالفرد في حالة معينة في الذاكرة العاطفية وتُنشَط عندما يواجه الشخص وضعاً مماثلاً أو يتخذ قراراً صعباً في مدة قصيرة من الزمن، وغالباً ما يجهل صانع القرار تجاربه السابقة في حالات مماثلة. ومن ثم اقترح الباحثان ضرورة استحضار المشاعر الإيجابية والاعتماد على الحدس الخلاق في اتخاذ القرار.

دراسة (Jennifer, 2006) بعنوان: وصف لصانع القرار الغاضب: تقييم الاتجاهات وتأثيرها في الإدراك

قام الباحث بدراسة ميدانية، استطلع فيها آراء عينة من المديرين المساهمين في صناعة القرار، وتعرض الدراسة لتأثير الغضب في الحكم واتخاذ القرار، وتبين هذه الدراسة أن تأثير الغضب يختلف عن غيره من المشاعر السلبية في اتخاذ القرار، وتعرض بعض النظريات المرتبطة بذلك، وتوضح كيف تبدو المعلومات بالنسبة إلى متخذ القرار الغاضب. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الغضب يؤدي إلى توقف التفكير بعقلانية وبخيارات بديلة، كما أنها تزيد من احتمال انحراف القرار عن تحقيق الأهداف الموضوعية نتيجة التسرع وعدم التروي وأخذ المعلومات كلها بالحسبان.

دراسة (Milkman and al., 2008) بعنوان: حان الوقت الأمثل لتطوير قرارات البشر وتحسينها:

أكد الباحث في دراسته النظرية، المستندة إلى التحليل والنقد لمجموعة دراسات في مجال اتخاذ القرار، أن كثير من الناس لا يستطيعون اتخاذ القرارات دون التحيز والتصرف بالشكل الأمثل على الرغم من التطورات التي حصلت لاتخاذ القرارات؛ وبذلك هدف البحث إلى تعرف العوامل التي تحسن من صنع القرارات. وأكد الباحث أن معظم الناس عند اتخاذ القرار يضعون المعلومات جانباً ويتخذون القرار وفقاً للحدس والبداهة، وهنا أكد أن المهمة الرئيسة لعلماء النفس مساعدة متخذي القرار للانتقال من البدهة والاعتماد على الحدس في اتخاذ القرار إلى نظام تفكير متكامل لصنع القرار. وقد أوصت الدراسة بالتعمق والتفكير في دراسات تطوير اتخاذ القرار وتحسينه وفقاً لمنظومة منهجية متكاملة.

دراسة (Muhammad & Ismail, 2010) بعنوان: سلوك القرارات الاستثمارية: هل المستثمرون عقلانيون أم غير عقلانيين؟

تناول الباحث في دراسته سوق رأس المال الماليزي الذي يقدم مجموعة من المنتجات الاستثمارية في شكل أسهم وقروض وسندات، وكيفية اختيار نوع المنتجات الاستثمارية من قبل المستثمر التي تعتمد اعتماداً كبيراً على أهدافهم المالية، والإطار الزمني، ومقدار رأس المال المتاح لهم وفق استراتيجيات مختلفة للاستثمار. ومع ذلك، فإن معظم المستثمرين الأفراد الذين يستثمرون في سوق الأسهم كثيراً ما يسألون عن "النصائح الساخنة" التي من شأنها أن تجعلهم أثرياء بين عشية وضحاها. وغالباً ما يشتري المستثمرون الأسهم لمجرد رغبة أو بناء على توصية من شخص

موثوق به وخاصة عندما يتعلق الأمر بشراء الأسهم التي تظهر القوة الأساسية والاتساق مع أهدافهم الاستثمارية. لذا، كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة العوامل التي تؤثر في صنع المستثمرين لقرارهم الاستثماري. أي دراسة سلوك اتخاذ القرارات العقلانية أو غير العقلانية في الاستثمار. ويتألف مجتمع البحث من المستثمرين الأفراد الذين يتداولون الأسهم في بورصة ماليزيا. وقد وزع الباحث 147 استبياناً. وكان من أهم نتائج البحث ما يأتي: إن الارتباطات إيجابية ومهمة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. ويظهر تحليل الانحدار المتعدد علاقات كبيرة تشير إلى أن المستثمرين الماليزيين - على حد سواء - يعتمدون على التحليل الأساسي، فضلاً عن أخذ رأي غيرهم، وبعبارة أخرى، كان المستثمرون عقلانيين جزئياً في صنع قراراتهم.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من الملاحظ ندرة الدراسات العربية في موضوع تأثير النمط العاطفي أو العقلي في كفاءة اتخاذ القرار وفعالته ولم تتناول أي منها تأثير كفاءة القرار وفعالته عند استخدام النمط العاطفي أو العقلي لمتخذه. أما الدراسات الأجنبية فليست قليلة وقد تناولت أساليب اتخاذ القرار من كلتا وجهتي النظر كل على حدة. ولذلك حاول الباحثان في هذه الدراسة ملء هذا الفراغ في سعيهما لإضاءة جوانب اتخاذ القرار في سياقاتها المختلفة وتأثرها بالمشاعر والعواطف أو بالمنطق وفقاً لنمط اتخاذ القرار في البيئة السورية في سبيل وضع تصور لزيادة فعالية القرار المتخذ وكفاءته. والعمل على توضيح مدى تأثير مديري القطاع العام في وزارتي التعليم العالي والتربية بأحد هذين النمطين أو بكليهما في عملية اتخاذ القرار.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى العرض النظري السابق، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ولأغراض هذه الدراسة وضع الباحثان الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين استخدام النمط العاطفي والعقلي لمتخذي القرار وبين فعالية القرار وكفاءته في وزارتي التعليم العالي والتربية.
2. الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية في فعالية القرار (في وزارة التعليم العالي والتربية) تعزى لأنماط اتخاذ القرار (النمط العقلي والنمط العاطفي).
3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في كفاءة القرار (في وزارة التعليم العالي والتربية) تعزى لأنماط اتخاذ القرار (النمط العقلي والنمط العاطفي).

الجزء الثاني: لمحة عن أساليب اتخاذ القرار

أبدى العلماء والباحثون من مجالات عديدة اهتماماً بدراسة القرار، وسعوا لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات ولاسيماً تلك التي تكون تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد. ويذكر (Luce, 1962) أن أول من بدأ بصياغة نظريات اتخاذ القرار هم الاقتصاديون، وأيده كل من (Einhorn, HJ, & Hogarth, 1987) وأيضاً (Goldstein, & Hogarth, 1997) وكان هدفهم الذي يتوخى زيادة الربح هو الأساس في نظرتهم للإنسان متخذ القرار محاولين وضع مواصفات أو خصائص معينة له، مثل الإمكانية العالية في تحسس الخيارات، والعقلانية، واتخاذ المرء قراراته بهدف الحصول على أكبر قدر من المنفعة. وما ينطبق على الاقتصاديين، ينطبق على الإداريين الذين تركزت جهودهم على متابعة العوائق والقيود المحيطة بعملية اتخاذ القرار، لبلوغ أعلى ما يمكن من الرضا. إذ يذكر (Papadakis, 1998) أن الإداريين استلهموا بعض أفكار الاقتصاديين في مجال اتخاذ القرار، إذ يعتقد الإداريون صعوبة تحقيق الحد الأقصى من أهداف الفرد التي يراها الاقتصاديون، وحاولوا الوصول إلى حل وسط بين الحد الأقصى والحد الأدنى، من خلال طرحهم لمفهوم الرضا أساساً لاتخاذ القرارات، الذي يتحقق بإشباع الدوافع والحاجات غير الثابتة عند الإنسان وينعكس ذلك على سلوك اتخاذ القرار من حيث التغير وعدم الاتساق. إذ نجد الاختلاف والتباين بين صانعي القرار في المؤسسة نتيجة توزعهم بين متأثر بالمشاعر والعواطف أو متبن لها وبين من يعتمد العقلانية والمنطق، رغم أن الأسلوب الأخير قد لا يفضي إلى نتائج مرضية في بعض الأحيان.

واتخاذ القرار وفقاً للمدرسة الكلاسيكية التي تضم النموذج البيروقراطي والنموذج التنظيمي لا يقتصر على فرد وإنما يعتمد على وجود عدة جهات تشارك في اتخاذ القرار. ولذلك يطلق على هذه المدارس اسم الكلاسيكية أو العلمية لأنها سعت إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام العاطفية باعتماد الرشد في اتخاذ القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة. وبحسب (أيوب، 1997) تعتمد هذه المدرسة في اتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين: الأولى - توافر قدرات مميزة كالرشد والوعي لمتخذ القرار، والثانية - على متخذ القرار أن يأخذ بالحسبان النتائج المترتبة عن كل بديل، فيختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر. ونظراً إلى أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد لإحداث تغييرات وتعديلات لإبقاء النظام بحالة التوازن (مشرقي، 1997)، لكن صعوبة تعرف هذا التعقيد بصورة كافية، وعدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى

بالقرار العقلاني. وتبعثها المدرسة السلوكية التي تعدُّ أن المقرر يتلقى العديد من المعلومات التي يشترط فيها الدقة والمصداقية، كما ترى أن المعلومات تسير في الاتجاهات والمستويات الإدارية كلّها، وهذا ما يستلزم ضرورة مشاركة أفراد التنظيم لضمان التزامهم بتنفيذه. وعليه فقد ركز رواد المدرسة العلمية على الجوانب المادية كما ذكر (Bernadt, 1994)، بينما ركز رواد المدرسة السلوكية اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية وتأثيرها في هذه العملية.

كما يعدُّ التطور الملفت في دراسة اتخاذ القرار ما جاء به هيربرت سيمون، الذي يعدُّ مؤسس نظرية القرار التي ركزت أعماله على سياق اتخاذ القرار في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي في المنظمة ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها بحسب مراحل اتخاذ القرار التي اقترحها (Simon, 1991) وهي: التحري، والتصميم والاختيار، وقد أضاف آخرون فيما بعد مرحلة التنفيذ، على أساس أن اتخاذ القرارات غايته حل المشكلات.

واستكملت بحوث سيمون في نمذجة عمليات اتخاذ القرارات بما اقترحه نظرية الدور (Role Theory) التي تركز على أن اتخاذ القرار يعتمد على الدور الذي يقوم به متخذ القرار، وقد يكون هناك تداخل بين الأدوار كما ذكر (Campbell, 1999). وبناءً على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يهتم لعملية البحث عن المعلومات حين اتخاذ القرار، وبين ما جاء به سيمون الذي يعدُّ أساس السلوك التنظيمي، وبذلك استبدل مفهوم "الرجل الاقتصادي" بمفهوم "الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشكلات المطروحة ويتخذ قراره بالاعتماد على "الرشد المحدود" في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن أقصى منفعة (تخفيض الكلفة مثلاً) بناءً على الإمكانيات المتاحة (توقيت الاستخدام). وهذا يتطلب البحث عن حلول أخرى لمساعدة المقرر، لأن نتائج القرارات إن لم تكن محسوبة ومقدرة تقديراً صحيحاً قد يترتب عليها خسائر لا يمكن تعويضها. وعلينا القيام بثلاثة أمور لكي نصل إلى القرارات الصحيحة، وهي بحسب (Brockman, 1995): "تحديد سير الأمور، وإعادة التوجيه، وعدم القلق".

وبناءً عليه، تتوقف أنواع القرارات على ظروف اتخاذها (حالة التأكد التام، حالة المخاطرة، وعدم التأكد التام)، حيث يسترشد صانع القرار بثلاثة أمور أساسية لجمع المعلومات عن المشكلة في الحالات الثلاث المذكورة، وهي بحسب (دراكر، 1997):

أولاً: التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بها وبأبعادها المؤثرة.

ثانياً: تفعيل دور استشارة الاختصاصيين وذوي الخبرات من أجل الحصول على معلومات إضافية التي تعزز فهم المشكلة وارتباطها بالظروف الطبيعية والاعتيادية.

ثالثاً: حسن استخدام المعالجة الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالة بالاستناد إلى المقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

ومع تطور البحث، فقد ظهرت أساليب ومفاهيم جديدة كمفهوم نظم دعم القرارات في بداية السبعينيات من قبل سكوت مورتن تحت اسم نظم دعم الإدارة وذلك بهدف التقليل من تأثير المشاعر والعواطف لمتخذ القرار، لأن هذا الأسلوب كما أشار (Turban & Other, 2002) بأنه نظام مستند إلى حاسوب تفاعلي يساعد على حل المشكلات شبه المبرمجة وغير المبرمجة من قبل مجموعة صناع القرار، ولكن بطريقة هؤلاء المديرين وأسلوبهم الشخصي في حل المشكلات. وقد أجمع (السالمي، 2005) و(ياسين، 2006) على أن نظم دعم القرار (DSS: Decision Support System) من النظم المتخصصة التي تساعد إدارة المنظمة على صنع واتخاذ القرارات على قاعدة سليمة من المعلومات الخاصة بموضوعات القرارات، وهي أداة لتحليل المشكلات التي تواجه المقرر في أثناء صنع واتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة بغية تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة.

بعد العرض الموجز السابق لتطور أساليب اتخاذ القرار، سوف نستعرض في الفقرات القادمة كيف يمكن جعل القرارات المتخذة ذات كفاءة وفعالية تنعكس إيجاباً على تطور المؤسسة.

الجزء الثالث: فعالية القرار وكفاءته بين تأثير النمط العاطفي والعقلاني

في متخذ القرار:

الفعالية والكفاءة في اتخاذ القرار:

غالباً ما تعدّ الفعالية والكفاءة مرادفاً لبعضهما لدى كثيرين. فالفعالية في الفرنسية *efficacité* وفي الإنكليزية *Effectiveness* هي مجموعة من التصرفات التي يسلكها المدير متخذ القرار وينتهي إلى تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، وهي مرتبطة باستعمال الوسائل اللازمة للوصول إلى نتائج معينة في إطار الأهداف المسطرة كما أورد (العيسى، 1993). وبحسب (Drucker, 2002) فإن الفعالية تعالج القدرة على تحقيق الأهداف، وتسعى إلى النجاح والتطابق في تحقيق الأهداف التنظيمية المتعددة عبر الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ولها

مدلول القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم. وهناك عدة مؤشرات لفعالية القرار أهمها: مستوى تقدم اتخاذ القرارات أو البطء في اتخاذ القرارات، وتفويض اتخاذ القرارات، والتدفق السوي للمعلومات. وهناك عدة معايير لقياس الفعالية، والأكثر استعمالاً بحسب (Hamadouche, 1992) هي التأقلم، والمرونة، والإنتاجية، والإشباع والربحية.

أمّا الكفاءة في الفرنسية l'efficience وفي الإنكليزية Efficiency: فتعبر عن العلاقة بين الوسائل المتاحة والنتائج المحققة دون النظر إلى الأهداف المسطرة. ويعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الاقتصادي الإيطالي فلوريدو باريتو الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف "بأمثلية باريتو". وبحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة (inefficiency) (فاريال، 2000). ويشير (Durker, 1974) إلى أن الكفاءة تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة. وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي في حين تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف. ويرى (Agbodan et Amoussouga, 1995) الكفاءة بأنها الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة، كما يمكن القول: إنّ الكفاءة هي الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما أكدته (La Vilarmois, 2007) بالتركيز على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف. ويضيف (Plauchet, 2006) بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، أي إنّ الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل. وتتمثل الكفاءة بالنسبة إلى (Lorino, 1998) كل ما يسهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، إذ لن يكون كفواً من يسهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن الكفاء من يسهم في تحقيق الهدفين معاً. وباختصار، فإن الكفاءة هي مقياس لكفاءة الوسائل المستخدمة وربحياتها. ويتقاطع هذا المصطلح مع بعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة مثل: الإنتاجية، والمردودية، الأمثلية، إذ يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف. وهذا ما يؤكدته (Malo et Mathe; 2000) بوضوح على أن الكفاءة تكون في الاستخدام الأمثل للموارد، ومن ثم يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة، وتضم الكفاءة جانبين جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة، في حين تتجسد الفعالية في تحقيق النتائج، فالفعالية تؤدي إلى "أو" المساهمة في الكفاءة، والفعالية هي عملية مستمرة في المؤسسة، ولكن العكس ليس صحيحاً بالضرورة، وتتطلب الفعالية الكفاءة على

حد سواء تحديد الأهداف، وتحليل العمل بعناية، وتحديد الأولويات، والتركيز الدائم على استخدام الوقت بشكل صحيح.

وبإسقاط ما تقدم على اتخاذ القرار نجد أن كفاءة القرار تعني القيام بالأعمال الصحيحة من توفير مدخلاته للوصول إلى مخرجاته، في حين تقوم فعالية القرار على وضع الأمور في نصابها الصحيح، وتركز كفاءة القرار على سياق العمليات في حين تركز الفعالية على الوصول إلى النهاية، وتقتصر كفاءة القرار على الوضع الحالي في حين تنطوي الفعالية على التفكير طويل المدى، وأخيراً، يجب التنبيه على أن القرارات لن تكون ناجحة بغياب أحدهما، أي إنَّ القرار الناجح هو قرار كفء وفعال في الوقت نفسه.

تأثير النمط العاطفي في اتخاذ القرار:

قيل قديماً إنَّ فلاسفة اليونان كانوا يبحثون دائماً عن العنصر ذي الأثر الأكبر المحسوس في حياة الأفراد والمجتمع، فقال بعضهم الشمس وبعضهم النار، وفي مجال الإدارة ينظر الفلاسفة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في عمل المنظمات وحياتها وتطورها ونموها (موسى، 2009). إذ نجد اتجاهات مختلفة تطرقت إلى اتخاذ القرار من زاوية تأثره بالجانب العاطفي لمتخذه. إذ تشير بحوث (Barnes and all., 1996) إلى أن المشاعر والعواطف مؤثرة مثل العمليات المعرفية عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات، وفي أحيان كثيرة تؤثر المشاعر والعواطف في الأحداث بطرائق غير عقلانية وقد تشوه المنطق. ووفقاً ل (Sayegh, 2004)، فإن الطريقة التقليدية للتفكير في اتخاذ القرار هي محاولة إبعاد العاطفة عن قراراتنا تماماً. ويتندر بعضهم بالقول: ينبغي أن يكون صانع القرار "شخصاً بارداً أو جامداً" إذ يجب أن تأتي القرارات من العمليات العقلية والمعرفية للحصول على أفضل النتائج لفصل الآثار المترتبة عن استخدام المشاعر والعواطف خلال عمليات صنع القرار. واقترح الباحثون النظريات المختلفة للمساعدة على زيادة فهمنا لمؤثرات القرارات التي نتخذها. وتركز (Loewenstein, & all. 2001) على دور "الاستباق" و"التوقع" وهي من المشاعر والعواطف التي تؤثر في عمليات صنع القرار، وأيضاً ردود الفعل الاستباقي الفوري مثل "الخوف والقلق والفرع" التي تسبب عدم اليقين -في كثير من الأحيان- خلال عملية صنع القرار، في حين أن "المشاعر والعواطف المتوقعة" مثل خيبة الأمل أو الأسف عادة ما تكون غير واضحة على الفور في الوقت الحاضر، ولكن من المتوقع أن تبرز نتيجة القرار. ومن المتوقع أن تؤدي المشاعر والعواطف دوراً مهماً في تحديد الأعمال التي يقوم بها صانع القرار عند التعامل مع الحكم أو القرار، مثل: ماذا

تختار؟ ولماذا تم اختيار هذا البديل؟ كما ذكر (Bagozzi, & all. 2003). وعلى الرغم من أن فكرة تأثير أسلوب التفكير في حياتنا الانفعالية والعاطفية قد تبلورت على نحو واضح في السنوات الأخيرة، فإن لها جذوراً تاريخية ممتدة. فقد تنبه الفلاسفة والمفكرون منذ القدم على أن الطريقة التي ندرك بها الأشياء وليس الأشياء نفسها هي التي تسم سلوكنا بالاضطراب أو الاستواء، فإذا أسقطنا هذا الأمر على إدراك متخذي القرار نجد أنهم لا يضطربون من اتخاذ القرارات، ولكن من الآراء التي يحملونها عن نتائجها وانعكاسها على مؤسساتهم. وتأتي فرضية العلامة والإشارة المختزنة كنظرية مهمة جداً عند مناقشة تأثير المشاعر والعواطف في اتخاذ القرارات التي تنص على أن المنظمة من الناحية البيولوجية تمتلك إشارات مثل المشاعر والعواطف التي توفر للأفراد دليلاً مقنعاً عند اتخاذ القرارات الرئيسية، وسيقيم الأفراد مدى خطورة النتائج، واحتمال حدوثها بناءً على شعورهم العاطفي لتوفير مساحة أكبر لقراراتهم (Bechara, and all., 2000). ووفقاً ل(Dunn, and all., 2006) تعدّ "فرضية العلامة" إشارات ممثلة، تُنقل من الجسم وتنظم في دوائر الانفعال في المخ، وخاصة قشرة الفص الجبهي الأيسر، للمساعدة على تنظيم عملية صنع القرار في حالات التعقيد وعدم اليقين". لذلك، تأتي إشارات تسمح للدماغ بالاعتراف بالوضع والاستجابة بسرعة في حالات التعقيد والغموض". وطبعاً، يختلف هذا من شخص إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى من وجهة نظر علم النفس فإن المرء يشبه كل الناس ويشبه بعض الناس ولا يشبه أحداً من الناس. وقد يعزز الاعتماد على المشاعر والعواطف تراكم الخبرة والمشاهدة والتجربة. ويشير (Pomerol & Romero, 2000) إلى "أنّ القرارات التي يصنعها الإنسان هي مزيج من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية، كالعقلانية والعاطفية والحسية والإدراكية"، لأنها أمور مهمة أو جديدة وتشكل إحدى الركائز الأساسية، حتى وإن لم تكن منافعها يادية بشكل فوري". ويشير (Almeida & Pinto, 2002) إلى تأثير متخذي القرار بالجوانب القيمية التي يحملونها، والقيم هي محددات مهمة للسلوك البشري والسلوك التنظيمي، والقيم بحسب (Frederick, 1990) موجهة لمشاعر متخذ القرار وعواطفه تشجع الأفراد على العمل وفقاً لها.

من العرض السابق، نستنتج أن للعوامل العاطفية (المشاعر والعواطف) دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرارات، ولا يمكن أن نلغيها، بل نوظفها في خدمة القرار ليس بتلطيفه بالمشاعر وإنما استدراك حاجات الأفراد الإنسانية بأخذها بالحسبان حين اتخاذ القرار.

دور العقلانية في عملية اتخاذ القرارات:

استخدمت العقلانية كمنهج للتطبيق ومنهج للتحليل الاستنتاجي من فلسفة اليونان إلى ديكارت استناداً إلى الزعم بأن هناك حقيقة موضوعية مشتركة لنا جميعاً، ومن ثمّ الحقائق كلّها التي يمكن استخلاصها بعدنذ هي بداهة. وفي واقع الحياة الحقيقية غالباً ما تنطوي على حقائق غير مؤكدة. ومع ذلك، جاءت في وقت لاحق نظم فلسفية (مثل البراغماتية في أواخر القرن 19) التي أمكن من خلالها التوصل إلى قرارات رشيدة دون حجج نهائية لصالح أو ضد. وقد بدأ الاهتمام بالعقلانية في اتخاذ القرار مع ماكس فيبر 1864م الذي رأى أن هناك نوعين من متخذي القرار: عقلاني، وغير عقلاني. العقلاني هو الذي يمتلك المعلومات وله هدف محدد وغاية يسعى لها، وغير العقلاني يفتقر إلى المعلومات وليس له هدف محدد. وبناء على ما أورده (Hogarth, 2005) فإنّ العقلانية هي أساس لعمليات اتخاذ القرار في عصرنا الحالي الذي يتسم بتنامي استخدام المنهجيات العلمية وتطبيقاتها في الميادين كلّها. باختصار، تعني العقلانية في اتخاذ القرار، كما أوضحها أعمال مجموعة من الباحثين مثل (Simon & Marsh, 1993) و (Marsh, 1994) و (Simon, 1997) و (Sugden, 1991)، عندما يمتلك صانع القرار المعلومات الكاملة والأكيدة عن البدائل المختلفة ونتائجها، وأن تكون الأهداف غير متعارضة لا لبس فيها، ومعايير الاختيار غير متناقضة كما يضيف (Isenberg, 1984). وتشمل العقلانية بحسب (Keeney, 1992) أسلوب صنع القرار ومواجه صعوبات التعامل مع القيم والأهداف التي لا يمكن تحقيقها في حالة حدوث مشكلات معقدة عند حساب تفضيلات الأغلبية.

وقد تتبع (Nozick, 1993) سياق تطور العقلانية منذ فيتجنشتاين ديوي، وهيدجر، وبولاني،... الخ، وخلص إلى استنتاج بأن الناس لا يولدون عقلانيين، وعدّ أنّ العقلانية مصطلح نسبي يتوقف على تعقد الموقف. وذكر (DeSousa, 1987) أن العلماء يميلون عادة للبحث عن المبررات والمعتقدات التي ترسخت بالفعل وارتبطت بإيمان السياق العام لمعتقدات المجتمع الموروثة، وذلك هي العقلانية بنظره، وادعى أن العقلانية ليست ضرورية وليس كافية لتحقيق النجاح، وضرب أمثلة على العديد من الأوبد التاريخية التي بنيت وشيدت على أساس صنع القرار العقلاني أو اللاعقلاني مثل: عجائب الدنيا السبع في العالم القديم، وكاتدرائيات أوروبا في القرون الوسطى، وسور الصين العظيم وتاج محل، وسانت بطرسبورغ، وأهرامات المايا، وقصر الحمراء، وقصر فرساي، وفي هذه القرارات جميعها لم يجر عليها تحليل التكاليف والفوائد بشكل عقلاني، وربما نجد بعض وجهات النظر كانت عكسية، ولو استخدم القرار العقلاني في بنائها لما وجدناها اليوم. وقدم (Feyerabend, 1993) حجة مقنعة على أن الاكتشاف العلمي لم يكن ليحدث لو لم يتم تجاهل حدود نظرية التحجر الفكري،

والتخلي عن قضية العقلانية. واقترح (Rosenau, 1992) موقفاً أكثر تطرفاً بأنه لا ينبغي الوثوق بالعقول العقلانية، وقد بنى استنتاجه على المثل المنطقي "غالباً ما تضر أكثر مما تنفع". إذن، ما الذي نغنيه بالعقلانية في اتخاذ القرار؟ ويجب عنه (Hillel and Hogarth, 1981) بأن العقلانية لها علاقة بسلوك الإنسان الفرضي، أي إن الفرد يسعى وبشكل عقلائي إلى الوصول إلى الهدف بطريقة أفضل وبأقصر وقت، وبارتكاب عدد أقل من الأخطاء. وفي الواقع لا يوجد فرد يتصرف بموضوعية وحيادية تامتين، بل يتحايل على الحقيقة، ويدافع بقوة عن قناعاته ومعتقداته السابقة". وبما يخص كل فرد، فإنه، إذ يرضى بنفسه، فإنه يعوق فكره عن التطور، ويقوم بتعطيل تفكيره الناقد. فالعقلانية تعتمد على الحجة والبرهان والقياس والاستدلال والاستنتاج وغيرها من الأمور المنطقية، وترفض الأحكام القائمة على العاطفة والميل مع الهوى، وركز (Tversky, & Fox, 1995) على العقلانية النموذجية في اتخاذ القرار، وأضاف (Sen, 1995) سهولة تقبل أن العقلانية تتطوي على العديد من الميزات التي لا يمكن تلخيصها في بعض الشروط والصيغ الواضحة، مثل التناسق الثنائي أو الاتساق في الاختيار.

التوفيق بين نمطي اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني):

وعند محاولة التمييز والتفضيل بين نمطي اتخاذ القرار (العاطفي أو العقلاني)، يمكننا العودة إلى كثير من كتابات وبحوث علماء الإدارة بهذا الشأن. فالعقلانية في اتخاذ القرار هي، باختصار شديد، تشير إلى قيام المديرين بتعظيم مكاسبهم، أو بتعبير آخر تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع التي حاولت العقلانية الإجرائية تنقيحها بافتراضها إمكانية إعادة النظر في محتوى المنفعة بحسب الظروف. ومن ثمة فإن العقلانية تميز بالأساس المسار أو العملية التي يقوم من خلالها الفاعل بتعظيم منفعته وليس المنافع في حد ذاتها. وهذا يقودنا إلى فكرة سيمون "العقلانية المحدودة". ومن جهة أخرى تبين (Donaldson & Lorsch, 1983) أنه نادراً ما تكون القرارات المهمة التي تتخذ ببساطة على أساس دراسات مفصلة وتحليلات بل على الأحكام استناداً إلى الخبرات السابقة والهواجس المشتركة حول الأحداث في المستقبل. ويتوخى المديرون الحذر في التحليل، إذ إنهم يعرفون أن الأحداث في المستقبل لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير وغير مؤكد. وهذا يتفق مع وجهة نظر (Barnard, 1938) منذ ثلاثينيات القرن الماضي الذي شدد على أن القادة والزعماء (وليس العلماء) لم يكونوا دائماً يمتلكون الوقت لاتخاذ قرارات مبنية على تحليل منطقي، وغالباً ما تعتمد على الحدس. بينما ركز (Khatri & Ng, 2000) بدوره على التقدير، وخصوصاً فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية غير المكتملة المعرفة، ولاسيما سياق بيئة ديناميكية ومتغيرة، فمن الصعب تحديد متغيرات معينة ووضع

المعادلات الكمية للمساعدة في اتخاذ القرار، ويقترح التوليف بين البديهية والعقلانية ليكون أكثر ملاءمة. ويصر (Simon, 1987) من جانبه على حقيقة أن نظرية اتخاذ القرارات الإستراتيجية يجب أن تأخذ في الحسبان العمليات على حد سواء العقلانية والبديهية. وفي الواقع، بالنسبة إليه، فإن التحليل والحدس والمشاعر متكاملة ويجب حسن استخدامها في وقت واحد. ويضيف بأن المدير ذا الحنكة يتتبع كما من المعارف والخبرات المتراكمة والتدريب المنظم في جمع المعلومات، وهذا ما يمكنه من فهم الحالة وإعطاء الجواب الصحيح أسرع بكثير من المبتدئين. ويؤيده (Marlow, 1994) بأن نقطة الانطلاق لعملية صنع واتخاذ القرار هو الشعور والبديهية. ومن ناحية أخرى اعتقد (Mintzberg, 1984) أن الحدس المتمثل بالمشاعر والعواطف لم يرتق إلى أطر الممارسة اليومية، بل يبقى مخبأ في نصف الكرة المظلم من الدماغ البشري المتمثلة بالمعرفة العميقة للمشكلة المدروسة، وهذا الحدس ليس مخالفاً للعقل، وهو ليس الحاسة السادسة بل هو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة. ويضيف (Khatry & Ng, 2000) بأن الحدس ليس غير عقلائي، لأنه يقوم على فهم عميق للوضع. بل هو ظاهرة معقدة توجه خزان اللاوعي المعرفي. ومن ثم فإنه يمكن المديرين من ذوي الخبرة فهم الوضع عن طريق دمج كميات كبيرة من البيانات وتجميعها على الرغم من وجود معلومات غير مكتملة. وهذا ما كان قد أورده (Barnard, 1938) ، 'بأن مصدر هذه العملية (الحدس والبديهية) هو كتلة من الحقائق والمفاهيم والتقنيات، والتجريد، ومن ثم معرفة ما يسمى بالمعتقدات الواعية المطبوعة في عقولنا أو بذل المزيد من الجهود على الأقل، وهذا المصدر ينمو مع البحوث والخبرة والتعليم'. وبحسب (Agor, 1984) يتناسب الحدس طرداً مع التجربة والبصيرة النافذة للمدير، وعدد سنوات العمل ومستوى التعليم، ويتناسب عكسياً مع انعدام الثقة والخوف من استبداله. ويمكن تجربة حالات جمع عدد كبير من المتغيرات والبدائل في الوقت نفسه. ويبيّن (Burke & Miller, 1999) أن الأفراد يعتمدون على الحدس المبني على الخبرة المتراكمة من النجاحات وحتى من الإخفاقات سواء في الحياة الخاصة أو المهنية. ورأى أن الحدس هو ظاهرة ليست من الخوارق أو هي سمة فطرية، ويشعر معظم الأفراد بأن قدرة حدسهم يمكن أن تتطور بالتجربة والاستخدام بشكل متكرر.

وبهذا نستطيع القول: إنَّ الفرد يلجأ إلى العقلانية الحكيمة في تصرفاته نظراً إلى عدم توافر المعلومات في الوقت المحدد أو عدم القدرة على تحليل البدائل في ضوء الأهداف المنشودة، والخط بين الأهداف، والميل إلى عدم اتخاذ قرار في حالة الخطر، ومعظم المديرين يجهدون وسعهم لتمثل العقلانية في محاولة لتحقيق أفضل الأهداف وفقاً لحجم وطبيعة المخاطر التي تتطوي عليها المشكلات، وهذا ما يمكن أن ندعوه "مثالية عملية". لأن سياق عملية صنع القرار هو عملية عقلية

(المعرفة العملية) التي تؤدي إلى اختيار مسار العمل بين عدة سيناريوهات بديلة، وكل عملية اتخاذ قرار تنتج اختياراً نهائياً ويمكن أن يكون ناتج عمل أو رأياً في الاختيار.

وعليه، يمكننا القول: إن المدخل العقلاني ينظر إلى عملية صنع القرار من مدخل اقتصادي عقلائي، بحيث تحتل الأهداف فيه مكان الصدارة، ويهتم بحصر عدد من البدائل التي تساعد على تحقيق الأهداف. كما تطرح نتائج وتداعيات كل بديل من هذه البدائل، ويصار إلى حساب ميزان الربح والخسارة المتأتية من تبني كل بديل. وتنبئ الرأي القائل بأن العقلانية والمنطق، مجتمعين مع الحكمة وسرعة البديهة إلى جانب الخبرة العملية، يجب أن تكون الأساس في اتخاذ القرارات. وفي هذه التحليلات جميعها يجب أن ينصب اهتمام الباحث على البحث عن المنفعة الحدية لصاحب القرار، وكيف يمكن تعظيمها. غير أن أحد مكامن ضعف هذا المدخل يكمن في افتراضه عدم تأثير العوامل غير الموضوعية الأخرى، مثل قناعات الأفراد وتصوراتهم الذاتية، وإدراكهم للمعلومات المتاحة، أو فهمهم لطبيعة المشكلة الماثلة أمامهم، ومن ثم مدى قدرتهم على اختيار قرارات، أو بدائل معينة، دون أخرى. فمن النادر للناس تحقيق العقلانية كاملة، ولاسيما مجال الإدارة والهندسة، وذلك بسبب أن اتخاذ القرارات لا تؤثر في الماضي، وإنما تنصب على تحقيق شيء في المستقبل، ومن الصعب أن نجد البدائل جميعها التي يمكن اتباعها لتحقيق الهدف وخاصة في ظل غياب أية تجارب أخرى تنطبق أو تقترب من الحالة موضع القرار. فضلاً عن ذلك، لا يمكن في معظم الحالات تحليل البدائل كلها وتوافر التقنيات التحليلية حتى مع أجهزة الحاسوب الحديثة والبرامج التطبيقية الجاهزة والمتاحة.

الجزء الرابع: تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها ووضع التوصيات:

أسلوب جمع البيانات:

بعد العرض النظري السابق، أسقط الباحثان ما ورد في الجانب النظري في دراستهم الميدانية في مجتمع الدراسة (وزارتي التعليم العالي والتربية). وقد اتبع الباحثان في جمع البيانات طريقة العينة العشوائية البسيطة كون المجتمع الإحصائي متجانساً. ونقصد بالتجانس أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين مفرداته، واستخدم الباحثان أسلوب الاستبانة وذلك بتوزيعها على (94) مديراً من مستويات إدارية مختلفة في الوزارتين. وبعد معاينة الاستثمارات المعادة، تبين أن عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (79) استثماراً بنسبة إعادة بلغت (84%) موزعة إلى (44) استثماراً في وزارة التربية والإدارة المركزية ومديريات التربية في كل من مدينة دمشق وريفها، و(35) استثماراً

في وزارة التعليم العالي وإلى عدد من المديرين في جامعة دمشق. كما استخدم الباحثان المقابلة العاطفية في جمع بيانات هذه الدراسة (المصادر الأولية) لتوافقه مع الشروط الموضوعية للدراسة. وقد جرت مقابلة أكثر من 40 فرداً من مستويات إدارية مختلفة غالبيتهم من المديرين ورؤساء الأقسام في الوزارتين بغرض استكمال بعض المعلومات غير المستوفية بالاستبانة. وقد تضمنت الاستبانة المصممة خصيصاً لهذه الدراسة 54 فقرة، حيث جرى تقسيم استبانة الاستبانة إلى خمسة محاور أساسية يغطي كل منها متغيراً أساسياً من متغيرات الدراسة موزعة على النحو الآتي:

المحور 1: فقرات تبين المؤشرات الديمغرافية-7 فقرات.

المحور 2: فقرات تقيس مدى استخدام النمط العقلاني في اتخاذ القرار - 9 فقرات.

المحور 3: فقرات تقيس مدى استخدام النمط العاطفي في اتخاذ القرار - 11 فقرة.

المحور 4: فقرات تقيس مدى كفاءة اتخاذ القرار - 11 فقرة.

المحور 5: فقرات تقيس مدى فعالية اتخاذ القرار - 13 فقرة.

وجرى التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (v. 18)، وقد استخدم أسلوب مجموع التكرارات لإجابات مفردات العينة والنسب المنوية المقابلة لها؛ وذلك لتلائمها مع طبيعة عينة الدراسة، ثم استُخْلِصَت المدلولات الإحصائية لتلك النسب بعد تحليلها وتوظيفها في خدمة متغيرات الدراسة، وقام الباحثان باختبار الفرضيات الموضوعية للتحقق من صحتها وقبولها أو خطأها، ومن ثم رفضها.

الأدوات الإحصائية المستخدمة: استخدم الباحثان في تحليل بيانات هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة متغيرات الدراسة، وأهمها معامل كرونباخ ألفا، والتكرارات والنسب المنوية ومعامل الارتباط واختبار تحليل التباين الأحادي.

ثبات الأداة:

جرى اختبار ثبات الاستبانة باستخدام قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.83)، وهي قيمة جيدة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة). وبعد التأكد من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتحليل النتائج وتفسيرها (مخرجات تحليل البيانات) على ثلاثة مستويات: الأول: النسب المنوية، الثاني: علاقات الارتباط، والثالث: اختبار الفروق.

1.التحليل الأول: حساب النسب المئوية

قام الباحثان بحساب توزيع النسب المئوية لأفراد العينة في القسم الأول المتعلق بالبيانات العامة، وجاءت النتائج كما يظهرها الجدول رقم (1).

يبين الجدول رقم (1) أن غالبية المديرين في المستويات الثلاثة هم من الذكور كما تبيته عينة الدراسة، وهذا يفسر غلبة الطابع الذكوري في مراكز اتخاذ القرار في كلتا الوزارتين. وأن غالبية متخذي القرار في الوزارتين تراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، وهذا يعطينا فكرة عن تمازج العناصر الشبابية مع العناصر الخبيرة في كلتا الوزارتين، ومن ثم إمكانية وجود طيف من الآراء بين متخذي القرار تراوح بين الحماس والتهور: ومن ثم التأثر بالمشاعر والعواطف، وبين الهدوء والتريث وأخذ الأمور بطريقة عقلانية بعيدة عن مصيدة اندفاع القطيع، ووجود هذا التنوع -برأينا- هو غنى لعملية اتخاذ القرار بحيث تستفيد الوزارتان من حماس الشباب وضبط إيقاعها بحكمة الكبار المتراكمة عبر سنوات خبرتهم التي يظهرها الجدول بأنها تبدو عالية عند أغلب المديرين.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المؤشرات الديمغرافية

المؤشر	الرمز	ValueLabel	Frequency	Percent
الجنس	1.00	ذكر	52	65.8
	2.00	أنثى	27	34.2
مكان العمل	1.00	وزارة التعليم	35	44.3
	2.00	وزارة التربية	44	55.7
المركز الوظيفي	1.00	مدير	30	38.0
	2.00	نائب مدير	16	20.3
	3.00	رئيس قسم	16	20.3
	4.00	رئيس دائرة	17	21.5
المستوى الإداري	1.00	عليا	14	17.7
	2.00	وسطى	59	74.7
	3.00	دنيا	6	7.6
العمر	1.00	٣٠ سنة فأقل	4	5.1
	2.00	من ٣١ إلى ٤٠	31	39.2
	3.00	من ٤١ إلى ٥٠	30	38.0
	4.00	أكثر من ٥٠	14	17.7
عدد سنوات الخبرة	1.00	أقل من ١٠	19	24.1
	2.00	من ١٠ إلى ٢٠	33	41.8
	3.00	من ٢١ إلى ٣٠	24	30.4
	4.00	أكثر من ٣٠	3	3.8
المستوى التعليمي	1.00	إجازة جامعية	65	82.3
	2.00	دبلوم دراسات	2	2.5
	3.00	ماجستير	5	6.3
	4.00	دكتوراه	7	8.9

ولكن اللافت للنظر للغلبة الكبيرة لحملة الإجازة الجامعية رغم وجود العديد من المؤهلات العلمية في كلتا الوزارتين، وهذا يعود -برأينا إلى- عدم الأخذ بمبدأ التعينات الوظيفية المستند إلى مستوى التأهيل العلمي الذي ينص غالباً على مقولة "أن لا يقل عن شهادة جامعية".

ويبين الجدول رقم (2) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور استخدام العقلانية في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (2): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور استخدام النمط العقلاني في اتخاذ

القرار

الفقرة	Valid N	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نهائياً
أقدر المنطق والعدالة والإنصاف على قدر المساواة	79		7.6	57.0	35.4	
أفضل أن أكون صادقاً وعقلانياً أكثر من كوني ديبلوماسياً مناورياً	79		40.5	35.4	16.5	7.6
أفضل أن اعرف تفاصيل الأمور التي سوف أرتبط بها	79	8.9		50.6	40.5	
أرى الوقت محدوداً للغاية ويجب الالتزام بالمواعيد بكل جدية	79	2.5	44.3	45.6	7.6	
أهتم أكثر بالإنتاج والانتهاج من تنفيذ الأعمال	79		27.8	63.3	3.8	5.1
أهتم قليلاً بشعور الآخرين	79	12.7	35.4	16.5	19.0	16.5
أعتقد أن المشاعر مهمة فقط إذا كانت منطقية وعقلانية	79	29.1	31.6	13.9	16.5	8.9
أطبق التحليلات المحايدة والعقلانية على المشكلات	79	39.2	48.1	8.9	2.5	1.3
أضع الأهداف وأعمل على تحقيقها بحسب الخطة الموضوعية ودون تأخير	79	12.7		46.8	40.5	

يبين الجدول أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات أحياناً و نادراً، وهذا يدل على ضعف استخدام المنطق العقلاني في اتخاذ القرار ومن ثمّ سوف ينعكس ذلك بالتأكيد سلباً على كفاءة القرار المتخذ وفعاليته. ويمكن تفسير ذلك بأحد احتمالين: إما أن هناك إهمالاً أو لامبالاة في إجابات أفراد العينة، أو أن النزعة القيادية الفردية السائدة والمنقولة من مدير إلى آخر قلما تنظر إلى الأمر بالجدية المطلوبة وتظن نفسها في مكان يسمو عن خطأ التقدير والتنبؤ الصحيح لمجريات الأحداث والوصول إلى الأهداف، ومن ثمّ تنظر إلى جمع المعلومات عبر الاستبيانات وكأنه جهد ضائع لا طائل منه والتي قد تكلف السكرتارية بملئه.

ويبين الجدول رقم (3) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور استخدام العاطفية في اتخاذ القرار.

يبين الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات دائماً وغالباً، وهذا يدل على قوة استخدام النمط العاطفي (المشاعر والعواطف والحدس) في اتخاذ القرار، وهذا يدل على سيادة الفردية وعدم المشاركة، وهذا ينعكس بالتأكيد سلباً وضعفاً على قوة كفاءة القرار المتخذ وفعاليته. ويعود

السبب في رأينا إلى طغيان الأنا وتضخم الذات نتيجة لتراكم السلبيات وعدم رغبة من يستلم زمام الأمور من المديرين بإخراجها إلى النور والتعامل معها خوفاً من نسبتها إليه، ومن ثم تجاهلها نتيجة الشعور بالعجز عن تقديم الحلول لها، ومجيء قسم ليس بالقليل من المديرين بطرائق ملتوية ممن تنقصهم الكفاءة والخبرة، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان تعاملهم بمنهجية علمية منفتحة مع بقية الأفراد، فتبرز وتطغى مشاعر سد النقص بالتسرع في اتخاذ القرارات حتى لا يوصم بالعجز أو قلة الحيلة والتدبير أمام من أخذ مكانهم وهم أكثر منه معرفة وخبرة في العمل.

الجدول رقم (3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة باستخدام النمط العاطفي في اتخاذ القرار

الفقرة	Valid N	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	نهائيا
أثق بالإلهام والاستنتاج	79	10.1	30.4	50.6	8.9	
أقدر الإحساس بالآخرين والانسجام معهم	79	50.6	43.0	3.8	2.5	
استخدم وأتقن وأتقن المهارات التي استخدمتها	79	46.8	44.3	6.3	2.5	
أفضل أن أكون دبلوماسياً ومناوراً أكثر من كوني صادقاً وعقلانياً	79	8.9	15.2	20.3	38.0	17.7
أفضل التكيف مع الأوضاع الجديدة	79	34.2	45.6	13.9	3.8	2.5
أميل إلى الوضع العام والرمزي واستخدم التشبيهات والقياس	79	16.5	21.5	25.3	34.2	2.5
أميل إلى مراعاة مشاعر الآخرين وعواطفهم أكثر من اللزوم أحياناً	79	34.2	22.8	30.4	12.7	
أرى الوقت مصدراً متجدداً وأن موعد الانتهاء منه فترة مرنة	79	7.6	29.1	31.6	21.5	10.1
أتكيف ومهياً لتغييرات المستقبل	79	21.5	54.4	21.5	2.5	
أقوم بتغيير أهدافي عندما أحصل على أية معلومات أخرى	79	12.7	43.0	27.8	7.6	8.9
أكون أكثر سعادة إذا كانت الخيارات مفتوحة وغير محددة	79	48.1	39.2	8.9	3.8	

ويبين الجدول رقم (4) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور كفاءة اتخاذ القرار:

الجدول رقم (4): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور كفاءة اتخاذ القرار

الفقرة	Valid N	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	نهائيا
أسعى إلى تعظيم المنفعة من المعلومات الكافية عن بدائل الاختيار ونتائجها	79		30.4	51.9	17.7	
أسعى إلى تعظيم المنفعة بالاعتماد على المعلومات المتاحة	79	16.5	12.7	38.0	30.4	2.5
أسعى إلى تحقيق التوافق بين الأهداف المتعددة والموارد المتاحة	79		19.0	40.5	32.9	7.6
اتخذ قراراً رغم وجود مخاطرة في تحقيق النتائج	79		25.3	45.6	29.1	
اتخذ قراراً رغم وجود مخاطرة وعدم تأكد في تحقيق النتائج	79		32.9	40.5	21.5	5.1
اتخذ قراراً رغم وجود عدم تأكد في تحقيق النتائج	79	8.9	17.7	40.5	15.2	17.7
لدي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم للوصول إلى النتائج	79	15.2	29.1	36.7	19.0	
لدي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات	79	25.3	50.6	21.5	2.5	
أكتفي بحل مقبول ومرضى للمشكلات المطروحة	79		32.9	50.6	16.5	
تأتي ربحية المؤسسة وتعظيم الناتج في المقام الأول لأهدافي	79		27.8	48.1	24.1	
أبذل باستمرار قصارى جهدي لتخفيض التكاليف في المؤسسة	79		43.0	40.5	16.5	

تبيّن النسب الواردة في الجدول (4) أن معظم إجابات أفراد العينة تميل إلى الخيارات غالباً وأحياناً، وهذا يدل على عدم معرفة أفراد العينة بكيفية الوصول إلى الكفاءة في اتخاذ القرار بشكل سليم ومباشر، ومن ثمّ عدم ملائمة المخرجات لمدخلات القرار وضياح جزء من الموارد في أثناء تنفيذ القرار، بمعنى آخر سوء استثمار الموارد المتاحة والتخبط والعشوائية في كيفية تنسيق دخولها في الوقت المناسب لاستثمارها بالشكل الأمثل.

ويبين الجدول رقم (5) النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور فعالية اتخاذ القرار:

تبيّن النسب الواردة في الجدول (5) أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة على الخيارات جميعها، وهذا يدل على عدم المعرفة وعدم القدرة إلى الوصول إلى فعالية اتخاذ القرار، ومن ثمّ عدم الوصول إلى الأهداف الموضوعية بالوقت ضمن الإطار الزمني المحدد لها.

الجدول رقم (5): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور فعالية اتخاذ القرار

الفقرة	Valid N	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نهائياً
أسعى إلى خلق المواءمة بين بدائل القرار وإمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية	79	22.8		39.2	31.6	6.3
اتخذ قراري حين أكون متأكداً من النتائج	79	38.0	21.5	36.7		3.8
أكثر ما يشغلني هو بلوغ النتائج	79	5.1	22.8	30.4	27.8	13.9
أكثر ما يشغلني الوصول إلى الأهداف بأسرع وقت ممكن	79	19.0	55.7	20.3	2.5	2.5
لدي مرونة دائمة لتعديل القرارات	79	30.4	39.2	16.5	5.1	8.9
أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرتي على المفاضلة والاختيار	79	22.8	38.0		26.6	12.7
استخدم مؤشرات مستوى التقدم للوصول إلى الأهداف	79	10.1	51.9	25.3	10.1	2.5
أفوض بعض صلاحياتي إلى المديرين	79	15.2		51.9	15.2	17.7
أعتمد مجموعة أساليب تنتهي بتفضيل بديل مناسب من بين عدة بدائل متاحة	79	13.9	49.4	26.6	10.1	
استعمل الوسائل اللازمة للوصول إلى نتائج معينة في إطار الأهداف المسطرة	79	15.2	54.4	27.8		2.5
لا يهمني البطء في اتخاذ القرارات وإنما ما يشغلني الوصول إلى الأهداف	79		20.3	45.6	29.1	5.1
تحلّ الإنتاجية مركز الصدارة في اهتماماتي	79	29.1	58.2	10.1	2.5	

2. التحليل الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين فعالية اتخاذ القرار وكفاءته والتأثير الشخصي أو العقلانية

قام الباحثان بتحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة الأساسية، وقد جاءت النتائج كما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين استخدام النمط العاطفي والعقلي لمتخذي القرار وبين فعالية القرار وكفاءته في وزارتي التعليم العالي والتربية.

لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث بحساب متوسط الفقرات لكل محور من محاور الدراسة (النمط العاطفي، والنمط العقلي، والفعالية، والكفاءة)، ثم إجراء اختبار الارتباط الجزئي للعلاقة بين كفاءة اتخاذ القرار وفعاليتها، وبين النمط العاطفي والعقلي. إذ قام الباحثان بحساب المتوسط العام لجميع الفقرات التي تشير إلى استخدام النمط العقلي أو العاطفي عند متخذي القرار في عينة الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة إلى متغيري فعالية اتخاذ القرار وكفاءته، وبذلك تحولت إجابات أفراد العينة من ترتيبية بحسب المقياس الموضوع في أداة الدراسة إلى رقمية، ومن ثم طبقنا معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات كما هو مبين في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): قيمة معامل الارتباط بين استخدام النمط العقلي والعاطفي وبين كفاءة القرار

وفعاليتها

Correlations			
		فعالية القرار	كفاءة القرار
النمط العقلي	Pearson Correlation	.864**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	79	79
النمط العاطفي	Pearson Correlation	.484**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	79	79

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) في اتجاهين، للعلاقة بين استخدام النمط العقلي وبين فعالية القرار تساوي (0.864) وقيمة Sig. تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين فعالية اتخاذ القرار وبين استخدام النمط العقلي في وزارتي التعليم العالي والتربية وهي علاقة قوية جداً وطردية. وتبين نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين استخدام النمط العقلي وبين كفاءة القرار تساوي (0.742) وقيمة Sig. تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومن ثم نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين كفاءة اتخاذ القرار وبين استخدام النمط العقلي في وزارتي التعليم العالي والتربية وهي علاقة قوية وطردية.

وتبيّن نتائج الاختبار أن قيمة معامل ارتباط بيرسون، للعلاقة بين استخدام النمط العاطفي وبين فعالية القرار وكفائته تساوي على التوالي (484) و(467) وقيمة Sig. تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومن ثمّ نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين فعالية القرار وكفائته وبين استخدام النمط العاطفي في وزارتي التعليم العالي والتربية، وهي علاقة مقبولة وطردية. ونجد أن قيمة معامل الارتباط المقابلة لكفاءة القرار وفعاليتيه في حالة استخدام النمط العاطفي في اتخاذ القرار أقل قوة من قيمة معامل الارتباط في حالة استخدام النمط العقلاني، ويرى الباحثان نتيجة علاقات الارتباط منطقية نظراً إلى أنّ استخدام النمط العقلاني والمنطقي يبعد متخذ القرار عن الارتجالية ويبني قراره بناء على المعطيات والمعلومات بدقة، ومن ثمّ تتحقق أعلى المخرجات ويصل إلى الأهداف الموضوعية. وهذه النتيجة تستوقفنا وهي تأكيد أفراد العينة على المنطق العقلاني في اتخاذ القرار مع عدم إغفال النمط العاطفي وإن كانوا يرون أنه أقل أهمية، وهذا ما تدل عليه قوة معامل الارتباط في النمط العقلاني بشكل أكبر منها في النمط العاطفي.

3. التحليل الثالث: اختبار الفروق:

الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية في فعالية القرار (في وزارة التعليم العالي والتربية) تعزى لأنماط اتخاذ القرار (النمط العقلاني والنمط العاطفي).

للإجابة عن السؤال المهم: أي النمطين (العقلاني أو العاطفي) يظفي على كل من وزارة التعليم العالي ووزارة التربية. وللإجابة عن السؤال السابق قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي.

في البداية قمنا بإجراء اختبار ليفين Levenes test لتجانس التباين لإجابات أفراد العينة على المتغيرات، إذ تعدّ طريقة شيفيه Scheffe من الطرائق الأكثر مرونة وتتصف بالقوة الإحصائية وأكثر تحفظاً، وتستخدم لإجراء مقارنات زوجية Pairwise Comparisons وإجراء مقارنات مركبة Compound Comparisons. فضلاً عن ذلك يستخدم هذا الاختبار في حالة العينات المتساوية والعينات غير المتساوية. وهذا الاختبار أقل حساسية لعدم تحقيق الافتراضات المتعلقة بتحليل التباين ويحافظ على الخطأ من النوع الأول ضمن المستوى المرغوب فيه وذلك للمجموعة الكلية من المقارنات الخطية الممكنة Linear Contrast وليس فقط المقارنات الزوجية (Robert and James, 1960).

ويبين الجدول رقم (8) الآتي اختبار تجانس التباين Test of Homogeneity of Variances.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تجانس التباين

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
فعالية	5.426	4	74	.122
كفاءة	5.719	4	74	.311

من الجدول أعلاه يتضح أن نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) ضد فرضية البديلة (عدم تجانس التباين) باستخدام إحصائية ليفن Levene إذ إنَّ قيمة $Sig. = P\text{-value} = .122$ للفعالية تدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين، وهذا يعني أن تباين المجموعات متساوٍ لأنها أكبر من 0.05.

كما يبيّن الجدول أن قيمة $Sig. = P\text{-value} = .311$ للكفاءة تدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين، وهذا يعني أن تباين المجموعات متساوٍ لأنها أكبر من 0.05.

ويبيّن الجدول رقم (9) نتائج اختبار F للفروق في معالجات الفعالية والكفاءة بحسب النمط العقلاي والعاطفي.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار F للفروق في فعالية القرار وكفاءته وفقاً للنمط العقلاي في اتخاذ القرار

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
فعالية	Between Groups	2.948	4	.737	2.147	.003
	Within Groups	25.406	74	.343		
	Total	28.354	78			
كفاءة	Between Groups	18.657	4	4.664	12.850	.000
	Within Groups	26.862	74	.363		
	Total	45.519	78			

يظهر الجدول أدناه أن اختبار F يشير إلى فروق معنوية في معالجات الفعالية بحسب فئات المتغير النمط العقلاي لاتخاذ القرار، إذ يظهر الجدول أن قيمة $Sig. = 0.003$ وهي أقل من 0.05 ومنه يتضح وجود فروق معنوية في فعالية اتخاذ القرار، أي إنَّ النمط العقلاي يؤثر في تحديد فعالية القرار. كذلك يبيّن الجدول أن $Sig. = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ومنه يتضح وجود فروق معنوية في كفاءة القرار وفق للنمط العاطفي، أي إنَّ النمط العاطفي يؤثر في تحديد كفاءة القرار.

ويظهر الجدول رقم (10) نتائج تحليل التباين للفروق بين فعالية القرار وفقاً للنمط العقلاني في اتخاذ القرار:

يظهر الجدول أن هناك فروقاً معنوية في فعالية القرار بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي وفقاً للنمط العقلاني في اتخاذ القرار، وكما هو واضح من مستوى المعنوية لهذه المقارنة التي تساوي 0.011. وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 فضلاً عن علامة (*) التي تشير إلى معنوية الفروق بين الأوساط الحسابية لهذين المستويين، وهي لصالح مستوى وزارة التعليم العالي لأن قيمة الفرق بين المتوسطين كما يبيئها العمود الرابع في الجدول تساوي (*-1.10702) (Mean Difference (I-J)).

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للفروق بين فعالية القرار وفقاً للنمط العقلاني في اتخاذ القرار

Multiple Comparisons								
Scheffe								
Dependent Variable	النمط (I) العقلاني	النمط (J) العقلاني	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
dimension1	فعالية	وزارة التربية	-1.10702*	.20331	.011	-.5353-	-.0494-	
	كفاءة	وزارة التربية	-1.03679*	.20906	.000	-1.6973-	-.3763-	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

كما يظهر الجدول أن هناك فروقاً معنوية في كفاءة القرار بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي وفقاً للنمط العقلاني في اتخاذ القرار، وكما هو واضح من مستوى المعنوية لهذه المقارنة التي تساوي 0.000. فضلاً عن العلامة وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 (*) تشير إلى معنوية الفروق بين الأوساط الحسابية لهذين المستويين، وهي لصالح مستوى وزارة التعليم العالي لأن قيمة الفرق بين المتوسطين كما يبيئها العمود الرابع في الجدول تساوي (*-1.03679) (Mean Difference (I-J)).

وهذا منطقي، نظراً إلى وجوب تمتع وزارة التعليم العالي بمؤهلات علمية أكبر تتطلبها منها مهمات التعليم العالي، ومن ثم الميل نحو الأخذ بالمنطق والمنهج العلمي في كل من سبيل الوصول إلى الأهداف الموضوعية (فعالية القرار)، واستثمار الموارد المتاحة بأفضل الطرائق والأساليب العلمية (كفاءة القرار).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في كفاءة القرار (في وزارة التعليم العالي والتربية) تعزى لأنماط اتخاذ القرار (النمط العقلاني والنمط العاطفي).

ولإيجاد الفروق وفق للنمط العاطفي في اتخاذ القرار، فمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي أيضاً. وبيّن الجدول رقم (11) الآتي اختبار تجانس التباين Test of Homogeneity of Variances.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تجانس التباين

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
فعالية	10.591	4	74	.111
كفاءة	9.002	4	74	.412

من الجدول أعلاه يتضح أن نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) ضد فرضية البديلة (عدم تجانس التباين) باستخدام إحصائية ليفن Levene إذ إن قيمة $\text{Sig.} = \text{P-value} = .111$ للفعالية تدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين، وهذا يعني أن تباين المجموعات متساوٍ لأنه أكبر من 0.05.

كما بيّن الجدول أن قيمة $\text{Sig.} = \text{P-value} = .412$ للكفاءة تدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين، وهذا يعني أن تباين المجموعات متساوٍ لأنه أكبر من 0.05.

وبيّن الجدول رقم (12) نتائج اختبار F للفروق في معالجات الفعالية والكفاءة بحسب النمط العاطفي.

يظهر الجدول رقم أن اختبار F يشير إلى فروق معنوية في معالجات الفعالية بحسب فئات المتغير النمط العقلاي لاتخاذ القرار، إذ يظهر الجدول أن قيمة $\text{Sig.} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ومنه يتضح وجود فروق معنوية في فعالية اتخاذ القرار، أي إن النمط العقلاي يؤثر في تحديد فعالية القرار. كذلك بيّن الجدول أن $\text{Sig.} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ومنه يتضح وجود فروق معنوية في كفاءة القرار وفق للنمط العاطفي، أي إن النمط العاطفي يؤثر في تحديد كفاءة القرار.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار F للفروق في كفاءة القرار وفعاليتيه وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
فعالية	Between Groups	10.313	4	2.578	10.575	.000
	Within Groups	18.042	74	.244		
	Total	28.354	78			
كفاءة	Between Groups	15.362	4	3.840	9.423	.000
	Within Groups	30.157	74	.408		
	Total	45.519	78			

ويظهر الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين للفروق بين كفاءة القرار وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين للفروق بين كفاءة القرار وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار

Multiple Comparisons								
Scheffe								
Dependent Variable	(I) النمط العاطفي	(J) النمط العاطفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
dimension1	فعالية	وزارة التربية	وزارة التعليم العالي	1.23333*	.22687	.000	.5166	1.9501
	كفاءة	وزارة التربية	وزارة التعليم العالي	-1.10000*	.29332	.011	-2.0267-	-.1733-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يظهر الجدول رقم (13) أن هناك فروقاً معنوية بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي في فعالية القرار وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار، وكما هو واضح من مستوى المعنوية المقابل لمتغير الفعالية التي تساوي 0.000. وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05 وهي لصالح وزارة التربية لأن قيمة الفرق بين المتوسطين تساوي (Mean Difference (I-J)= 1.23333*).

كما يظهر الجدول أن هناك فروقاً معنوية بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي في كفاءة القرار وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار، وكما هو واضح من مستوى المعنوية لهذه المقارنة التي تساوي 0.000. وهي أصغر من مستوى معنوية 0.05، وهي لصالح مستوى وزارة التعليم العالي لأن قيمة الفرق بين المتوسطين تساوي (Mean Difference (I-J)= -1.10000*).

وهذه النتيجة تدل على أن متخذي القرار في وزارة التربية يميلون إلى اعتماد النمط العاطفي في اتخاذ القرار ويتميزون في هذا الجانب عن نظرائهم في وزارة التعليم العالي في وصولهم إلى أهدافهم (فعالية القرار) باعتماد هذا النمط، في حين يظهر متخذو القرار في وزارة التعليم العالي ذوي كفاءة في استثمار الموارد المتاحة بأفضل الطرائق والأساليب العلمية (كفاءة القرار).

والنتيجة الأخيرة تأكيد لسابقتها بأن وزارة التعليم العالي تميل إلى أرجحية اتخاذ القرار باستخدام النمط العقلاني على حساب اعتمادها على النمط العاطفي، مما يزيد في فعالية القرارات المتخذة وكفاءتها، في حين يميل متخذو القرار في وزارة التربية إلى اعتماد النمط العاطفي في قراراتهم وهذا

بدوره يؤثر في نتائج القرار، مع العلم أن وزارة التربية تمتلك خبرات كبيرة، ولكنها ليس على سوية التأهيل العلمي العالي في وزارة التعليم العالي.

نتائج البحث:

استناداً إلى تحليل البيانات، يمكن إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. إن غالبية المديرين في المستويات الثلاثة هم من الذكور كما تبيّنه عينة الدراسة.
 2. إن غالبية المديرين تراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة.
 3. إن غالبية العظمى من المدرّاء من حملة الإجازة الجامعية.
 4. توجد علاقة بين استخدام النمط العقلائي وبين كفاءة اتخاذ القرار في وزارتي التعليم العالي والتربية وهي علاقة قوية وطردية.
 5. توجد علاقة بين استخدام النمط العاطفي وبين فعالية القرار وكفائه في وزارتي التعليم العالي والتربية وهي علاقة مقبولة وطردية.
 6. توجد فروق معنوية بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي في فعالية القرار وفقاً للنمط العقلائي في اتخاذ القرار، وهي لصالح مستوى وزارة التعليم العالي.
 7. توجد فروق معنوية في كفاءة القرار بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي وفقاً للنمط العقلائي في اتخاذ القرار، وهي لصالح مستوى وزارة التعليم العالي.
 8. توجد فروق معنوية بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي في فعالية القرار وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار، وهي لصالح وزارة التربية.
 9. توجد فروق معنوية بين وزارة التربية وبين وزارة التعليم العالي في كفاءة القرار وفقاً للنمط العاطفي في اتخاذ القرار، وهي لصالح مستوى وزارة التعليم العالي.
 10. يوجد ضعف في استخدام النمط العقلائي في اتخاذ القرار في وزارة التربية.
- إن النتائج التي حصلنا عليها في هذه الدراسة تدل على وجود استخدام النمط العقلائي المتأثر تأثراً كبيراً بالنمط العاطفي. وهذا يشير إلى أن المديرين كانوا لا يعتمدون على عواطفهم أو حدسهم فقط في اتخاذ قراراتهم ولا على تحليلاتهم الشاملة. و يمكن أن نستنتج أن المديرين في وزارتي التعليم العالي والتربية يمتازون بالعقلانية الجزئية في اتخاذ قراراتهم مع ترجيح النمط العقلائي لدى متخذي القرار في وزارة التعليم العالي من خلال محاولة فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في حكمهم.

توصيات البحث:

بعد العرض النظري السابق، واستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تزيد من كفاءة القرار وفعاليتيه في الوزارتين، وعليه نقترح ما يأتي:

1. اعتماد المنهج العقلاني والعلمي في صنع واتخاذ القرار العمل وذلك بتجزئة المشكلة بطريقة تستقدم جميع المسببات والإمكانيات المتاحة للحل.
2. نقترح ضرورة تهيئة الصف الثاني والثالث في أي مؤسسة لأنهم هم متخذو القرار في المستقبل ومن ثم إعدادهم وتأهيلهم وفق أساليب وطرائق اتخاذ القرار التقليدية (النمط العاطفي): البدهة والحدس والخبرة) وتعزيزها، لا بل حتمية إعدادهم وتأهيلهم على الأساليب العقلانية في اتخاذ القرار، حتى يتمكنوا من قيامهم بعملهم واتخاذ القرارات الصحيحة بطريقة صحيحة. وهذا التأهيل يقلل من النمط العاطفي في اتخاذ القرار، ويزيد من المشاركة، والاعتماد على المتخصصين أي اعتماد مبدأ العقلانية في اتخاذ القرار.
3. نشر ثقافة تطبيق القوانين العلمية والمنهجية العقلانية في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تبعد متخذ القرار عن النمط العاطفي لأنها تضعه تحت مجهر المتابعة والتقييم، وتدفعه باتجاه العقلانية باتخاذ القرار.

الخاتمة:

انطلاقاً من أن القرارات الرئيسية التي تتخذها المنظمة هي جزء حاسم في عمل أي مدير والذي يبرر في نطاق سلطته للحصول على المعلومات والقيم التي يعتمدها كمعايير للمفاضلة بين البدائل، فقد تناولنا في هذا البحث العوامل التي تؤثر في فعالية القرار وكفائته بناءً على النمط العاطفي والعقلاني لمتخذه، وكان الهدف هو بيان مدى طغيان هذا النمط أو ذلك، بأخذ آراء المشتركين أو المستفيدين أو من تقع نتائج القرار عليهم، ثم قمنا بإسقاط ما تناولناه في الجزء النظري واستكمالته بتحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج المبنية على بيانات الاستبانة ومدى تطابقها مع الواقع وتفسيرها ووضع التوصيات. وقد بيّنت النتائج أن النمط العاطفي عند المديرين في وزارة التربية يؤدي دوراً حاسماً عند اتخاذ القرار، إذ يعتمد المديرون على الحدس وخبرة المدير في فهم المشكلات المعقدة وتعويض نقص البيانات أو المعلومات الضرورية. ويغلب استخدام النمط العقلاني في اتخاذ القرار في وزارة التعليم العالي. كما أن دور القاعدة المعرفية العقلانية (اعتماد الطريقة التحليلية الصارمة) تبقى ثانوية ومتعلقة بأهمية القرار نفسه وتأثيره وطبيعته، وتظهر فعاليتها بطريقة غير مباشرة عند مواجهة المدير لهذه التجربة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. السالمي، علاء عبد الرزاق (2005). نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص.62
2. دركر، بيتر اف، القرار الفعال، كتاب فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير للنشر، عمان، 1997، ص390-393.
3. مشرقي، حسن علي (1997). نظريات القرارات الإدارية : مدخل كمي في الإدارة . ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن.. ص : 41.
4. موسى، شهرزاد (2009). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط. عمان: دار الصفاء، ص9.
5. ناديا أيوب. نظرية القرارات الإدارية. منشورات جامعة دمشق. ط3. دمشق. 96-1997. ص : 28.
6. هال فاريان، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث ، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبو زيد، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٠ م، ص: ١٩-٢٠.
7. ياسين، سعد غالب (2006). نظم مساندة القرارات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص.21

البحوث والمقالات العربية

1. شحاتة، ولاء السيد عبد السلام (2005). "دراسة نفسية لمتخذي القرار في بعض مجالس الأقسام العلمية بالجامعة"، ماجستير في مجال علم النفس، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر. 485 ص.
2. العيسى، أحمد توفيق، (1993)، عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن .

3. بوصبع, سهام (2010). أثر إدارة المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الاقتصاد - جامعة دمشق , سورية.
4. الخوالدة, سليمان علي (2002), مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, السودان.

المراجع الأجنبية

1. Agbodan M.M. et Amoussouga F.G., Les facteurs de performance de l'entreprise, Actualité Scientifique, France, 1995.
2. Agor W.H. (1984), « Using intuition to manage organisations in the future », Business Horizons, Juil-Aout.
3. Motivating Role of Decision Processes, Desires, and Anticipated Emotions. Effortful Journal of
4. Barnard C.I. (1938), The function of the executive, Harvard University Press.
5. Bechara, A. Damasio, H. & Damasio, AR, 2000. Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex.. Cerebral Cortex, 10 (3), pp. 295-307.
6. Brockman, John. The Third Culture: Beyond the Scientific Revolution. New York: Simon& Schuster, 1995.
7. Burke L.A.& Miller M. K., (1999), «Taking the mystery of intuitive decision making», The Academy of Management Executive, Nov.
8. De Sousa, Ronald, (1987). The Rationality of Emotion, Cambridge, MA:MIT Press.
9. Donaldson G. & Lorsch J. (1983), Decision making at the top : The shaping of strategic direction, New York, Basic Books
10. Efraim Turban E& Mclean & James witherbe & Narassimha Bolloju & rebert Davison, 2002, information Technology for management transforming Business in the Digital Economy, 3rd ed. John Wiley & Sons, Inc, V.S.A. P. 452.
11. Feyerabend, Paul K. (1993). Against method. GetCITED. 3rd edition, New York, 279 p.
12. Frederick, W. C. and Weber, J. (Eds.). Business ethics: Research issues and empirical studies. Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp.123-144..

13. Goldstein, WM, & Hogarth, RM (1997). Judgment and decision research: Some historical context. In WM Goldsetin & RM Hogarth (Eds.), Judgment and Decision Making: Currents , Connections, and Controversies . Cambridge, UK: Cambridge University Press, 3-65.
14. Hogarth, RM (2005). Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought. In T. Betsch & S. Haberstroh (eds.), The routines of decision making (pp. 67-82). Mahwah, NJ: Erlbaum.
15. Huczynski, Anrzej & Buchanan, David, (2001). Organizational Behavior- Anitroductory text, 4th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy. ,p.337
16. Isenberg, D. (1984) How Senior Managers Think. Harvard Business Review, Nov-Dec, 80—90
17. Jean- François Dhémin, Brigitte Fournie. 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise. Ed: Breal. Paris.1998. P: 175.
18. Keeney, R. (1992) Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision making. Harvard University Press:, Cambridge, Massachusetts. Pp. 81-83.
19. Khatri N. & Ng A. H. (2000), «The role of intuition in strategic decision making », Human Relations, New York, Jan.
20. Khatri N. & Ng A. H. (2000), «The role of intuition in strategic decision making», Human Relations, New York, Jan.
21. Luce, R.D. (1962) “Psychological Studies of Risky Decision Making”, R.D. Irwin, INC. PP. 80.
22. Malo J-L. et Mathe J-C., L’essentiel du contrôle de gestion, Edition d’Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p. 106.
23. March, J. (1994) A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. Free Press, New York
24. March, J. and H. Simon (1993) Organizations, 2nd Ed. Blackwell, New York (1st ed. 1958, J. Wiley, New York).
25. Marlow H. (1994), « Intuition and forecasting – A holistic approach», Long Range Planning, Déc.
26. Mintzberg H. (1984), Le manager au quotidien, Les Editions d’Organisation, Paris.
27. Nozick R. (1993), The Nature of Rationality Princeton: Princeton University Press.

28. Olivier de La Vilarmois, (2007). l'évaluation de la performance des réseaux bancaires: la méthode DEA, Lille université des sciences et technologie de Lille, France.
29. Peter F. Drucker, (2002). The Effective Executive. Chicago, Illinois: 160 p.
30. Peter F. Durker, Management: Tasks, responsibilities, practices, New York, Harper and Row, 1973-1974, p: 45.
31. Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998, pp: 18-20.
32. Pomerol, Jean & Romero. Sergio, (2000) , Multicriterion decision in Management: Principles and Practice, Kluwer Academi Publishers. In U. S. A. P17.
33. Rosenau, P. M. (1992). Post-modernism and the social sciences: Insights, inroads, and intrusions. Princeton, NJ: Princeton University Press.
34. Russo. E , « les chausses trappes de la prise de decision », (Ed :Organisation, Paris,1994), P :20.
35. Simon H.A. (1987), «Making Managment decisions : the role of intuition and emotion», Academy of Management Executive, Fev , p 57 – 64
36. Simon, H.A. "Organizations and markets," Journal of Economic Perspectives, vol. 5, no. 2 (1991), p. 28.
37. Steel Robert G.D. and Torrie James H., (1960) Principles and procedures of statistics, A Biometrical Approach. Second Ed. New York. McGraw-Hill. PP.187-191
38. Steven J. Campbell :Role Theory, Foreign Policy Advisors, and U.S. Foreign Policymaking. Presented to the International Studies Association 40th Annual Convention, February 16–20, 1999
39. Thagard, P. (2001). How to make decisions: Coherence, emotion, and practical inference. In E. Millgram (Ed.), Varieties of practical inference . Cambridge, MA: MIT Press. 355-371.

البحوث والمقالات الأجنبية

1. Almeida, Leonor & Helena Rebelo Pinto, (2002), "Life Values Inventory (LVI):Portuguese Adaptation Studies", Independent University,& University of Lisbon, P:p. 28-34, p.28.

2. Bagozzi ,RP Dholakia ,UM & Basuroy ,S. ,2003. How Effortful Decisions Get Enacted: The Motivating Role of Decision Processes, Desires, and Anticipated Emotions. *Effortful Journal of Behavioral Decision Making*, 16, pp. 273-295.
3. Behavioral Decision Making, 16, pp. 273-295.
4. Barnes, A. and P. Thagard. ,A. Thagard P.. 1996. Emotional decisions. *Proceedings of the Eighteenth Annual Conference of the Cognitive Science Society* pp. 426-429.
5. Bernadt walter, d. linking business, government and academe for competitive advantage in competitive intelligence *Review* 1994, Vol.5, p. 25.
6. Dammak, Ahmed (2004). Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel. *Colloque CIDEGEF – CEMADIMO« Le management face à l'environnement socio-culturel »* Université St Joseph ; Beyrouth 28 – 29 octobre 2004
7. Dunn, BD Dalglish, T. & Lawrence, AD, 2006. The somatic marker hypothesis: A critical evaluation.. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 30, pp. 239-271.
8. Einhorn, HJ, & Hogarth, RM (1987 Jan.-Feb.). Decision making: Going forward in reverse. *Harvard Business Review* , 87(1), 66-70.
9. Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger (1992), p 135.
10. Hillel, J. Einhorn and Robin M. Hogarth (1981). "Behavioral Decision Theory; Proecess of Judgement and Choice". *Ann. Rev. Psyohol.* 32 : 53-88. P 59.
11. Jennifer S. Lerner and Larissa Z. Tiedens (2006). Portrait of the angry decision maker: how appraisal tendencies shape anger's influence on cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*. Volume 19, Issue 2, April 2006, Pages: 115–137,
12. John D , Mayer ; Perkins , Donna and Salovey , Peter. (2001): Emotional intelligence and giftedness. *Roper Review*, Vol.23, No.3, P.131-137.
13. Loewenstein, GF, Weber, EU, Hsee, CK & Welch, N., 2001. Risk as feelings. *Psychol Bull*, 127 (2), pp. 267-286.
14. Milkman, K.L., T. Rogers and M.H. Bazerman (2008). Harnessing our inner angels and demons: What we have learned about want/should conflicts and how that knowledge can help us reduce short-sighted decision making. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 3, 324-338.

15. Nik Maheran Nik Muhammad, Nurazleena Ismail (2010). Investment decision behavior: does investors rational or irrational?. Faculty of Business Management, MARA University of Technology, Kelantan, Malaysia.
16. Papadakis V., Lioukas S. & Chambers D. (1998) « Strategic Decision Making processes : the role of management and context », Strategic Management Journal , vol 19, iss 2, p 115-147
17. Pfeiffer, StevenI. (2001) : Emotional intelligence : popular but elusive contrast. Roeper Review, Vol.23, ISSUE 3 , P 138-142.
18. Tversky, A. & C. Fox (1995) Weighing Risk and Uncertainty. Psychological Review 102 269—283.
19. Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.
20. Simon, H.A. (1997) Models of Bounded Rationality, Vol. 3. MIT Press, Cambridge MA
21. Sugden, R. (1991) Rational Choice: A Survey of Contributions from Economics and Philosophy. Economic Journal 101, 751-785
22. Sayegh, L. Anthony, WP & Perrewé, PL, (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process.. Human Resource Management Review, 14 (2), pp. 179-199.
23. Sayegh, L. Anthony, WP & Perrewé, PL, 2004. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process.. Human Resource Management Review, 14 (2), pp. 179-199.
24. Sen, Amartya. (1995). Rationality and social choice. The American economic Review. V. 85 (1): p. 206.