

## الفصل الثالث

### فن اتخاذ القرارات: مؤسسات التعليم العالي

#### الناطقة بالإنكليزية في لبنان\*

الهام سعيد الهاشم\*\*

ملخص: تقدم هذه الدراسة نظرة عامة حول سيرورة اتخاذ القرارات مع تحديد سماتها وخصوصياتها. وتتوقف عند قضايا القيادة وصنع القرار، والخيارات أو البدائل المتاحة، والخطوات التي تمر بها عملية صنع القرار، والوضوح والجودة والمشاركة، وأثر المحيط الثقافي الذي يظهر في التفاوت بين المجتمعات في "بعد السلطة" وفي "درجة التيقن". ثم تعرض نتائج دراسة ميدانية أجريت في جامعة سيدة اللويزة وفي الجامعة اللبنانية الأميركية هدفها تحديد المتغيرات ذات الدلالة في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي الناطقة بالإنكليزية في لبنان. وتبين أن هناك ارتباطات قوية بين توفر المعلومات، ومشاركة المرؤوسين وسير السلطة والعوائق وشروط العمل والتواصل من أجل حل المشكلات، وأن المتغيرين المؤثرين على عملية صنع القرار هما العمر ومنشأ الشهادة. تخلص الدراسة إلى أن المطلب الأساسي لنجاح صانع القرار في مؤسسات التعليم العالي في لبنان هو تعرضه لتقافات متنوعة واحتكاكه بعقليات وأنماط سلوك وفئات أعمار مختلفة.

يهدف هذا البحث إلى تقديم نظرة عامة عن موضوع "فن صنع القرار"، يليها عرض للوقائع والنتائج التي توصلت إليها دراسة ميدانية تم

\* نقلها عن الإنكليزية: حازم الحسيني، راجع الترجمة: المحرر.

\*\* دكتوراه في إدارة التعليم من جامعة ليسانتر-انكلترا، دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة الروح القدس-الكسليك-لبنان. أستاذة محاضرة ومديرة مكتب القبول في جامعة سيدة اللويزة.

إجراؤها من أجل الكشف عن المتغيرات التي تؤثر على القادة التربويين عند اتخاذهم قرارات حين يكون "الإنسان" هو صُلب الموضوع.

## أولاً: نظرة عامة

لا يمر يوم في حياة المرء إلا وعليه اتخاذ قرار. يقول الأديب البريطاني سامونيل جونسون Samuel Johnson (1709-1784): "حياة المرء ليست طويلة ولا يجوز تبديدها في الغالب بالتفكر في كيفية قضائها" (Clifford, 1970). والمعلومات التي في متناول اليد تحدّد عادة مدى الخيارات المتاحة، إذ قال أول ملياردير في التاريخ، المستثمر الأمريكي مورغان Morgan (1837-1911): "لكل شخص سببان للقيام بشيء ما، السبب الوجيه والسبب الحقيقي". ونظرة المرء إلى دقة الصلة بين المشكلات المختلفة، وإلى المستلزمات الأساسية، فضلا عن أهمية كل من البيئة التربوية والخبرة والاتصال، إنما تؤدي إلى قرارات سليمة وفعالة في حالات معيّنة. تتراوح القرارات بين أبسط الأمور وأكبرها من حيث الأهمية، وما أهم من "الإنسان"؟ يساهم القادة التربويون في تكوين عقول المستقبل، كما يواجهون ظروفًا دقيقة إذا تعاملوا معها بعشوائية قد تؤثر على مصير هذه العقول. تضم المؤسسة التربوية شخصيات متعددة ومتنوعة، وهذه الحقيقة بحد ذاتها تستوجب توخّي أقصى درجات الحذر. علاوة على ذلك هناك الاستشعار بالمشكلات وأيضاً البحث والتقويم والقبول أو صرف النظر عن الحلول التي ترفع للموافقة والتنفيذ. وبناء على ذلك كله، على فن صنع القرار أن يضم الفكر والعمل معاً اللذين يتوجان على الأرجح المساعي المبذولة في سبيل الوصول إلى الخيار الأفضل لما هو في مصلحة الجميع.

## ١. صنع القرار والقيادة

يقول سايمون (Simon, 1960): "إن صنع القرار هو القلب النابض للنشاط التنفيذي"، فهو مهارة تحسم نجاح القائد أو فشله. أما مشاركة العاملين في عملية صنع القرار فهي قضية تحمل في طياتها مذاهب أكثر مما تحمله أي قضية أخرى فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي، ويمكن تمثيل طبيعة هذا الحوار الدائم بجولة وجيزة في الماضي. تبدأ الجولة في عام ٥٢٩ م. عندما وضع الراهب القديس بنديكت قاعدة بنديكت لترشيد رؤساء الرهبانيات في اختيارهم أنسب أساليب القيادة التي تساعد على اتخاذ القرارات المطروحة للتنفيذ داخل الأديرة (Vroom, 1964, p. 25). وبعد مرور ألف عام على وضع القديس بنديكت قاعدته، تطرق ماكيفيلي إلى مسألة مشابهة فشدد على السيرورات الاجتماعية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند صنع القرار، كما قدم الكثير من المشورة للحكام الطموحين (Vroom, p. 199). وهنا تجدر الإشارة أن القديس بنديكت شدد على ضرورة تنويع المقاربة في فن صنع القرار لتجاري طبيعة القضية التي سيسنقر الرأي عليها. وبعد مرور أكثر من ألف وأربع مائة عام تم تعريف وجهة النظر هذه رسمياً بـ "نظرية التوافق" *the contingency theory* (Vroom & Jago, 1988).

من أهم صفات القائد قدرته على اتخاذ القرار، وبالنسبة للمؤسسات التربوية ثمة حاجة ملحة لوجود صانعي قرار جيدين يدركون أن خيارهم قد يؤثر على حياة الناس حتى أجل غير مسمى. ولكن للأسف بينما يتمتع هؤلاء القادة بالأهلية اللازمة قد لا يكون باستطاعتهم الحكم على الأمور بصواب. عمليات صنع القرار تكون أساساً متمطة *patterned* وفقاً لما سيقدر، ويعود ذلك بدوره إلى نوع المنظمة. ذلك أن المنظمة تشكل الإطار الذي يحكم

كيفية الوصول إلى القرار. وقبل البدء في لعبة صنع القرار، على المنظمة أن تضبط الصلات بين المشكلات المختلفة وتتعرف على الفرص المتاحة وتحدّد الطول المناسبة عن طريق العمل الإداري. لا يمكن ضمان حدوث معجزات، ولا بد من الاستعانة بالموارد الذهنية التي بقيت كامنة أو غير مستخدمة، فمن شأن هذه الموارد أن تفتح قنوات للاتصال بين الناس وذلك من خلال طرحها مقاربة مشتركة ولغة واحدة لمعالجة جميع القضايا التي يواجهونها في أنشطتهم اليومية، العادية منها والاستثنائية على حد سواء.

## ٢. قضايا صنع القرار

إن الحاجة لصانعي قرار مؤهلين حاجة ملحة، فالقرار السيئ قد يؤدي إلى عواقب وخيمة. لذا فإن القضايا التي تفرض نفسها على هذا البحث هي على النحو التالي:

١. ما التصورات السائدة حيال المشاركة في فن صنع القرار داخل مؤسسات التعليم العالي؟

٢. هل للمستوى التعليمي والخبرة ومهارات الاتصال، تأثير على سير السلطة في عملية صنع القرار؟

٣. ما الدور الذي يلعبه العمر ومنشأ الشهادة في التفاعلات التي تدور بين الرئيس والمروّوس لجهة المشاركة في صنع القرار؟

كيف ينظر الناس إلى صانع القرار؟ هل هو بنظرهم شخص مكاتب منعزل عن الآخرين يستيقظ فجأة من تأملاته ليصدر قراراً إلى مرؤوسيه؟ أم هو خفيف الروح كقطعة من النقود تتأرجح على حافة ظفر مستعد للمجازفة في التحرك مع أول انطلاقة؟ هل هو رجل أعمال أشيب ومتيقظ يجلس على طاولة مجلس الإدارة مع زملائه ويظهر عند لحظة تصويته "نعم" أو "لا"

على قرار ما؟ أم هو شخص يضع نظارة على عينيه مستغرقاً في قراءة رزمة من الأوراق وقلمه متأهب لملاء الفراغات المتروكة له؟

### ٣. الخيارات

يجمع كل هذه التصورات قاسم مشترك هام. ففي كل واحدة منها صانع القرار هو شخص، شخص مستعد لحظة الاختيار أن يخطو في هذا الاتجاه وذلك، ليتجاوز مفترق الطرق. والسؤال هو: هل فعلاً يتبع القائد نماذج ما كل مرة يتخذ فيها قراراً؟ هل يترئث دائماً ويجمع أفكاره ثم يمضي قدماً خطوة خطوة وفقاً لمنهج منظم؟ في الغالب كلا. علماً بأن الذين يطلقون أهمية ما على التحليل المنطقي للأمور يتخذون قرارات أفضل.

يصف مينتزبيرغ (Mintzberg et al., 1976) فن صنع القرار بالإبداع والتعقيد والتواصل، باعتبار أن المنظمة في الحقيقة تبدأ عادة قليلة الفهم للوضع الذي أمامها، أو لوسائل معالجته، أو لديها مجرد فكرة غامضة حول كيفية البدء بالحل وتقويمه عند التبلور. وتشمل هذه العملية خطوات صعبة عديدة وأيضاً مجموعة واسعة من العوامل الديناميكية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل أن يستقر الرأي على خيار نهائي.

اتخاذ أي قرار يعني أن هناك مجموعة من الخيارات البديلة المتعلقة بالمشكلة. فما المشكلة إذا؟ المشكلة هي أنه ثمة تباين بين الوضع القائم والوضع المرجو للأمور.

تضم عملية صنع القرار الخطوات التالية (Robbins & DeCenzo،)

(1998, p. 135):

١. تحديد المشكلة
٢. تحديد محكات القرار
٣. تحليل البدائل
٤. اختيار البديل الأنسب

٣. إعطاء أوزان للمحكات

٧. التنفيذ

٤. تطوير البدائل

٨. تقويم فعالية القرار

صنع القرار بحد ذاته موزع بحيث أن هؤلاء الذين في المرتبة الأعلى من الإدارة يضعون الخطوط العريضة للسياسة، بينما أولئك الذين في المراتب الأدنى في الهرم الإداري يوزعون السياسة على القرارات الأكثر تفصيلاً. يعتبر مارش وسايمون (Marph & Simon, 1958) أن المنظمات تسعى إلى "الحل المرضي" لا الحل الأمثل. والسؤالان الأساسيان اللذان يفرضان نفسيهما هنا هما: كيف يمكن تخطيط المنظمة على النحو الأمثل، من ناحية تقسيم العمل والسلطة، وأي نمط من أنماط التنسيق هو الأكثر فعالية؟ فالتركيز هنا هو على الخيارات التي يقررها أفراد من أجل المنظمة أكثر مما على العوامل التي تحد من خياراتهم أو تحرفها.

إن التردد في اتخاذ القرار يؤدي إلى تفكك المنظمة واندفاع الموظفين في اتجاهات مختلفة. عند إعلان القادة قرارهم عليهم استخدام قوة دورهم لتهيئة الظروف وجذب اهتمام الأتباع، كما عليهم استخدام قوة شخصيتهم لإبراز القرار على أحسن وجه، واستخدام قوة علمهم ليفسروا للآخرين كيف أن القرار هو قرار جيد يستند إلى الواقع (Chapman, 1991, p. 92). عندما يتخذ القادة قرارات يتقبلها الناس بروح من الإيجابية عليهم الإيعاز لمن يلزم بنشر الرسالة. أما إذا كان الخيار خاطئاً فليس بوسعهم سوى الأمل بالألا يحظى بكثير من الانتشار.

قد يكون فن صنع القرار العامل الرئيسي وراء التفوق في القيادة، لكن كما سبق وذكرنا يجب ألا تعقد آمال على حدوث معجزات. فالناس يريدون قرارات واضحة ويريدونها بسرعة، كما يريدون أن تكون القرارات مفيدة للمؤسسة ولهم على حد سواء. إذا كانت القرارات سيئة يتوقع الناس من قادتهم

الاعتراف بذلك واستدراك الأمر قبل أن يؤدي أحد، "فالتراجع عن قرار أفضل بكثير من اتخاذ قرار سيئ يُسمح له بالبقاء ساري المفعول" (Chapman, p. 94).

#### ٤. المشاركة والجودة

لقد وجد الإداريون المحككون أن أفضل النتائج تأتي عند مشاركة معاونيهم في مراحل مختلفة من عملية صنع القرار. وبذلك يتولى معاونو القادة مسؤوليات أكثر وتصبح مساهمتهم أكثر إبداعاً، كما يُظهرون اتجاهات أفضل حيال المشروع والمدير المسؤول. والقادة الناجحون هم هؤلاء الذين يمشون وقتاً أكثر في مشاركة الآخرين في فن صنع القرار مما يمشونه في اتخاذ قرارات من جانب واحد، ذلك أن القادة يتخذون القرارات لأنهم مفضون بالصلاحيات اللازمة، ويفترض أنه من حقهم اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والأنشطة الخاضعة لإدارتهم. ولعلّ وضع حد لحرية اتخاذ القرار الذي يؤثر على معاونيهم يعود إلى معاونيهم أنفسهم. أما التصور أن القرارات في نهاية المطاف هي مسؤولية قادة معينين وأنها عمل فردي فهذا تصور مغلّ، إذ يشير سايمون (Simon, 1960) إلى الطابع المركب للقرار وإلى أنه ربما لا يوجد قرار في أي مؤسسة من مهام شخص واحد دون سواه. على القادة أن يكونوا صانعي القرار بحيث يكون فن صنع القرار جزءاً من التسيير. وهذا الأمر ليس دائماً سهلاً أو مستساغاً. هناك نزوع للتسويف ولانتظار المزيد من التطورات. إلا أنه سيأتي يوم لا مفر فيه من الاختيار. يميّز القادة الفعالون بالتفكير المنطقي والقدرة على الوصول إلى القرار المناسب في الوقت المناسب.

أما بالنسبة لجودة القرار، فهي تشير إلى تلك الجوانب الموضوعية

من القرار التي تؤثر على الأداء الجماعي. تكون جودة القرار عالية عندما يقع الاختيار على البديل الأفضل. وللجودة أهمية عندما يكون هناك الكثير من التنوع في البدائل كما أن للقرار انعكاسات هامة على الأداء الجماعي. فعلى سبيل المثال تصبح الجودة بالغة الأهمية عندما توضع الأهداف والأولويات وتوزع المهام وتحدد إجراءات العمل وسبل معالجة المشكلات الفنية. وهذه السبل المحددة تدرج تحت أربعة أنماط من فن صنع القرار لجهة القدرة على تحمل الغموض وطريقة التفكير (Robbins and DeCenzo, p. 135):

- المقاربة التوجيهية: قلة تحمل الغموض والتفكير العقلاني
- المقاربة التحليلية: تحمل عال للغموض والتفكير العقلاني
- المقاربة التصورية: رؤية واسعة النطاق واستعداد للنظر في عدة بدائل.
- المقاربة السلوكية: قلة تحمل الغموض والتفكير الحدسي.

## ٥. صنع القرار والمحيط الثقافي

إلى ذلك وجد باحثون (Jackofsky et al., 1988; Robbins, 1996; Sumihara, 1993) بعض التفاوت في فن صنع القرار من بلد لآخر. إذ أن مقارنة صنع القرار - سواء تم من قبل مجموعة أو أعضاء فريق أو بالمشاركة أو على يد قائد يستأثر السلطة - ومدى استعداد صانع القرار للمجازفة، هما مجرد متغيرين من بين متغيرات عديدة تعكس المحيط الثقافي للبلد. لقد طور هوفستيد (Hofstede, 1980) إطار الفهم التباين بين الثقافات الوطنية المختلفة وكيف يؤثر هذا التباين على صنع القرار. واعتبر أن هناك محددين لهذا الإطار هما بُعد السلطة *power distance* أو مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساو للسلطة، وعدم التيقن *uncertainty* أو درجة احتمال الناس للمجازفة وللتصرف غير المتعارف عليه.

يغير القائد أسلوبه في صنع القرار مراعاة لثقافة البلد الذي يقطنه. ففي اليابان مثلاً الأسلوب موجه نحو المجموعة أكثر مما هي الحال في الولايات المتحدة (Jackofsky, et al.)، بينما في فرنسا يطبق الأسلوب الفوقي *autocratic* في صنع القرار وذلك تفادياً للأخطار. في ألمانيا الأسلوب صارم ويعكس النظام بهيكلياته وقوانينه. أما في لبنان يميل القادة إلى الهيمنة حيث درجة بعد السلطة عالية ودرجة عدم التيقن كبيرة.

يمكن تقسيم القرارات وفق تدرج يتراوح بين تلك التي تقوم على التكرار *routine* وتلك الفريدة من نوعها. ويضم هذا التدرج وضعيات تحتوي على عناصر منتظمة البنية (أي محددة بوضوح) وأخرى غير منتظمة البنية (أي ضعيفة التحديد) (Robbins and DeCenzo). الأحداث منتظمة البنية هي تلك التي تتكرر والتي تتضمن إجراءات عادية وتقوم على حد أدنى من عدم التيقن. أما الأحداث غير منتظمة البنية فهي بطبيعتها فريدة ولا تتكرر، ويضاعف من تعقدها قلة المعرفة بها وغياب وسائل الحل المقبولة لها.

لو واجه اثنا عشر قائداً المشكلة غير منتظمة البنية نفسها لربما استخدموا اثني عشرة مقارنة أو أسلوباً لتحليلها ولصيغة حل لها. ويعكس هذا التباين في أساليب صنع القرار طرائق القادة المختلفة في النظر إلى بينتهم وتنظيمها وفهمها. وتعود هذه الفوارق إلى التباين في خلفية العمل والتجربة التربوية والتأثيرات الاجتماعية ونظم القيم والصفات النفسية. ذلك ما أكدته سكينر وساسر (Skinner & Sasser, 1977)، اللذان وجدوا أن صانعي القرار غير متسقين *inconsistent* في أساليب معالجتهم للمشكلات ويغيرون المقاربة لتتنشى مع المشكلات.

إذا، لا يمكن إغفال أهمية المعلومات التي تكون في محلها وفي أوانها بالنسبة لصانعي القرار (Feldman & March, 1981). لقد قيل عن

المعلومات أنها "المادة الخام التي يصنع منها القرار". لذلك وبما يشبه عملية التصنيع، ثمة ارتباط مباشر بين جودة المادة الخام، أي توافر المعلومات، وبين جودة المنتج النهائي، أي القرار الأفضل.

## ثانياً: منهجية البحث

موضوع هذا البحث هو "فن صنع القرار" في مؤسسات التعليم العالي تحديداً. ودراسة الحالة هي نموذج للتقويم نحاول من خلاله إظهار العلاقة السببية بين تدخل المنظمة من جهة ونتيجة الأداء من جهة ثانية، وذلك بواسطة الجمع والتحليل غير المتحيز لكم غني وكثيف من البيانات الميدانية المتعلقة بحالة واحدة أو أكثر من حالة شهدت هذا التدخل. ويتبنى هذا البحث دراسة الحالة لأنها تشكل المنهج الأمثل ولأن البحث المعمق والإجمالي مطلوب هنا (Feagin, et al, 1991). كما أن دراسة الحالة مصممة خصيصاً لإظهار التفاصيل من وجهة نظر أولاء الذين يعيشون الحالة.

تصبح البيانات معلومات عندما تصبح ملائمة لمشكلة اتخاذ قرار. وتصبح المعلومات وقائع عندما تدعمها البيانات. وتتحوّل الوقائع إلى علم عند استكمال عملية القرار بنجاح. أي مجتمع كان، سواء من الناس أو الحيوانات أو النباتات أو الجماد، يوفر بيانات. وانتقاء العينة عبارة عن طريقة لاختيار أفراد يمثلون هذا المجتمع على أساس خصائص معينة. أما الرقم الإحصائي فهو قيمة محسوبة من عينة من البيانات، وتستخدم لتعطي معلومات عن قيمة غي معروفة في المجتمع الأصلي. وعلى سبيل المثال فإن المتوسط الحسابي في البيانات يقدّم معلومات حول المتوسط الحسابي الكلي للمجتمع الأصلي، الذي استقيت منه العينة.

مجتمع هذا المسح الميداني يتشكل من صانعي القرار في مؤسسات

التعليم العالي الخاصة التي تطبق نظام الأرصدة في التعليم باللغة الإنجليزية. والعينات الممثلة هي من جامعة سيدة اللويزة والجامعة اللبنانية الأميركية. وبما أن فن صنع القرار بشأن تسييري، فلا غرابة بأن يكون عدد صانعي القرار في المنظمة قليلا. وقد تم تسمية الثلثة القليلة من صانعي القرار في هاتين الجامعتين "النخبة". ومن أجل اختيار العينة اعتمدنا النظام التحكيمي *referral system* وهذه المنهجية هي من نوع انتقاء العينات على أساس الحكم *judgment sampling*. بمعنى آخر لقد تم اختيار مجموعة فرعية من المجتمع على أساس الاعتقاد بأنها تمثل المجتمع ككل، وذلك دون تقديم برهان تجريبي على ذلك.

ليس هناك أي تمييز، المجيبون متنوعون من حيث الجنس والعمر والمركز والمستوى التعليمي. وكان من بينهم أشخاص يحملون ألقاب مثل الرئيس ونائب الرئيس والمدير والعميد ورئيس الدائرة. وعلى نحو أدق لقد تم اختيار ٤١ صانع قرار من جامعتي سيدة اللويزة واللبنانية الأميركية. ونظرا لطبيعة الاستقصاء فإن حجم العينة كان فعالا بالقدر الكافي لضمان تمثيل المجتمع الذي استقيت منه.

كما اعتمدت منهجية البحث المقاربة الكمية. يركز البحث الكمي على القياس والتنبؤ، وهو معروف أيضا بمذهب الوضعية، أي ذلك المذهب الذي لا يعتبر القضايا المطروحة ذات معنى إلا بعد ارتباطها بما يمكن مشاهدته وتأكيدة. وحقيقة وجود أي عامل تكمن في إعطاء قيمة رقمية لحجمه أو مداه (العلامات المعطاة، عل شكل مجاميع ومتوسطات ونسب مئوية ومعدلات... الخ، يتوقع أن تكون مستخرجة بطريقة موضوعية وغير قابلة للتأويل). ويضيف أورليكوسكي وبارودي (Orlikowski & Barodi, 1991) أن بحثا من هذا القبيل يوفر قياسات كمية للمتغيرات ويسمح بنقل الاستنتاجات

المستخرجة حول الظاهرة المدروسة من العينة المنتقاة إلى المجتمع الأصلي.

أداة هذه الدراسة الميدانية الاستبيان. لقد طرح لايكرت في عام ١٩٣٢ (Likert, 1932) أسلوب سلم الأوزان *rating-scale* ومنذ ذلك الحين أصبح هذا الأسلوب حجر زاوية في تصميم الاستقصاءات. يقدم سلم لايكرت *Likert Scale* (العددي) تقديرا مرنيا للأسئلة المقللة. والنوع الأكثر شيوعا لهذا السلم هو ذلك الذي تتراوح درجاته بين ١ و ٥ والتي تحدد درجات الموافقة. وكان هذا المقياس مفيدا لقياس الاتجاهات وشدة شعور المحببين.

تكون الاستبيان من صفحة غلاف وثلاثة أجزاء. شرحت صفحة الغلاف أهداف الدراسة والضمانات المقدمة لحماية المجيب والتغطية العلمية لها، فضلا عن التعريف بالباحث والصفة التي تخوله القيام بالبحث. وشمل الجزء الأول من الاستبيان ١٣ بندا، غطت أربعة عوامل هي: المهارات/المعرفة، ومشاركة المرووس، وسير السلطة، وتوافر المعلومات. وشمل الجزء الثاني ١٧ متغيرا، غطت بدورها أربعة عوامل: مهارات المرووس، وشروط العمل، والعوائق، والتسيير الذاتي من قبل الفريق. فيما ضمّ الجزء الثالث ستة متغيرات تناولت معلومات شخصية حول المجيب. في الإجمال بلغ عدد متغيرات الدراسة ٣٦ متغيرا.

جرى فرز وتنظيم الاستبيانات بالاعتماد على برنامج Excel. كما استخدم البرنامج المسمى "حزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية" *Statistical Packages for the Social Sciences, SPSS*. أما التقنيات والأساليب الإحصائية فشملت النسب المئوية ومعدلات التكرار والتحليل الانحداري *regression* وهو تقنية للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع من جهة وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة من جهة ثانية. كما جرى استخدام تقنية "تحليل التباين" *Analysis of Variance, ANOVA* وهي

أيضا تقنية إحصائية مفيدة تسمح بتحديد ما إذا كانت نتائج مجموعة معينة من الحالات تختلف عن مجموعة أخرى بعد إجراء ضبط إحصائي لقيم متغيرات أخرى مصاحبة لها.

### ثالثا: التحليل والنتائج

كانت أهم خصائص العينة المختارة كما يلي:

١. وافق ٦٠ بالمائة بشدة على أن سير السلطة هو من الأعلى إلى الأدنى.

٢. وافق ٦٤ بالمائة على أن فن صنع القرار قائم على المنطق.

٣. وافق ٨٤ بالمائة على أن المؤهل العلمي والخبرة العملية عاملان حيويان للعملية.

٤. وافق ٦٨ بالمائة على أنه يجب مشاركة المرؤوس في عملية صنع القرار، فيما كان موقف ٢٨ بالمائة محايدا.

٥. وافق ٧٢ بالمائة على أن التفاوض مع المرؤوس قد يؤثر على عملية صنع القرار.

٦. وافق ٨٤ بالمائة على أن دقة المعلومات هي مفتاح صنع القرار الفعال.

٧. تراوحت أعمار ٧٢ بالمائة من المجيبين بين ٣١ إلى ٥٠ عام.

٨. كان ٦٠ بالمائة منهم حاملين شهادة دكتوراه.

٩. كان ٨٠ بالمائة منهم من حاملين شهادات منحتها جامعات خارج لبنان.

لتكوين صحة هذه الأداة وتأكيداتها، جرى استخدام تحليل العوامل *factor analysis* في تفسير البنود. وقد بنيت مصفوفة منمذجة *matrix*

*pattern* وجدولة التغيرات *variance* والتغيرات المقارن *covariance* العلاقة بين المتغيرات كما تجمعت في طوائف عنقودية.

في الجزء الأول ظهرت ارتباطات قوية، فتراوح المتغيران "مشاركة المرووس" و"توافر المعلومات" بين ٠,٩٣ و - ٠,٣٦ مع ارتباط ذي دلالة عند ٠,١١. أما العلاقة بين سير السلطة ودقة المعلومات، فتراوحت من ٠,٧٨ لغاية - ٠,٨٣، مع درجة عالية من الدلالة عند ٠,١٠. والذي كان الأكثر دلالة في الجزء الثاني هو العلاقة بين متغيري "العوائق" أمام القيادة و"أساليب" تلك القيادة، فقد بلغت الدرجة ٠,٠٥ متراوحة بين ٠,٩٦ و - ٠,١٥. وضمت جدولة أخرى "شروط العمل" من جهة و"التواصل" من أجل حل المشكلات" من جهة ثانية، فتراوحت بين ٠,٩٦ و - ٠,١٢ مع الارتباط الأقوى عند ٠,٠٩.

وقر جدول ANOVA قياسا للفارق في المتوسطات الحسابية للعيّنة مقارنة بالميل إلى التغيرات في داخل ملاحظات العيّنة. وبذلك تم تحديد مربع المتوسطات ومجموع المربعات ودرجة الحرية  $F$ .

من مجموع المتغيرات البالغ عددها ٣٦، بقي اثنان منها في المعادلة وهما "عمر" المجيب أو المجيبة و"منشأ" شهادته أو شهادتها. وكان هذان المتغيران ذا دلالة عالية: ٠,٠١١ وللعمر و ٠,٠٠١ لمنشأ الشهادة. المتغير التابع هو التفاوض مع المرووسين ومشاركتهم. المتغيرات المستقلة والمؤثرة على عملية صنع القرار هي منشأ الشهادة وعمر صانع القرار. هذان المتغيران المستقلان كانا ذا دلالة بدرجة ٠,٠٠٢. وقد شكل التفسير ٥٨ بالمائة من التغيرات بين صانعي القرار فيما بلغت قيمة  $F$  ٩,٧٩.

يحدد "الخطأ المعياري" *standard error* المتوسطات الحسابية للعيّنات من حجم  $n$  التي تنتمي إلى منحنى توزيع طبيعي للعيّنات. وهو

يساوي الانحراف المعياري للمجتمع مقسوماً على الجذر التربيعي لـ  $n$  ، وهو بلغ ٦١ بالمائة في الدراسة.

ويعبر "متعدد R " Multiple R عن قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، واتضح من هذا المسح الميداني بأنها قوية إذ بلغت ٧٦ بالمائة.

أما "مربع R " R Square ، أو "معامل التحديد"، فهو النسبة المئوية لمجمل مجموعات المربعات، أي انحدار مجموع المربعات (الانحراف المفسر) مقسوماً على مجموع مجاميع المربعات (إجمالي الانحراف). وفي هذا البحث، ٥٨ بالمائة من المتغيرات المستقلة قدّمت تفسيراً للمتغير التابع.

و"مربع R المعدل" Adjusted R Square عبارة عن قيمة تستخدم في محاولة تصحيح أي ضعف قد ورد، وذلك بتعديل صورة الكسر ومقام الكسر بواسطة درجة حرية كل منهما. بعبارة أخرى تظهر هذه القيمة الانتقال من العينة إلى المجتمع الإحصائي. وبما أن المؤشر بلغ ٥٢ بالمائة فهذا يعني أن العينة كانت ممثلة.

كما سبق وأشرنا تم استبقاء العمر ومنشأ الشهادة في المعادلة، وكانت "بيتا" Beta المعامل "المنمط". وبالنسبة لهذين المتغيرين إن منشأ الشهادة هو الأكثر دلالة، إذ يشكل هذا المبين دليلاً بأن صانعي القرار قد تعرضوا لتقافات مختلفة، الأمر الذي يجعلهم أكثر مرونة ويمكنهم من استخدام أساليب نفسية مع معاونين لأجل الارتقاء بالإنتاجية. وفئة العمر ٣١-٥٠ عاماً قد أبدت نضوجاً وفهماً.

بعد تحليل نتائج الاستقصاء يطرح البحث ما إذا كانت الأسئلة المطروحة للدراسة مبررة. ذلك أن الملاحظات حول صفات صانعي القرار الفعال عائدة جزئياً لقدرة الملاحظين ولصحة الربط بين المشكلات ولصحة

الخيار والحلول والأنشطة والمستلزمات الأساسية.

على صانع القرار في مؤسسة التعليم العالي أن يتمتع بالخبرة التربوية ومهارات التخاطب التي من شأنها أن تمكن من الوصول إلى الفعالية في سير السلطة.

والاختلافات بين صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي لجهة مفاوضة ومشاركة المرؤوسين إنما تتأثر بعمر صانع القرار وبمنشأ شهادته. إن مشاركة المرؤوس أمر بالغ الأهمية لإنجاح عملية صنع القرار، والمجتمع اللبناني في غالبيته متصلب في الأسلوب والمقاربة ويقاوم التغيير، لكن التغيير أمر محتوم إذا ما أردنا الفعالية. والخبرة من جهتها تأتي مع العمر ومع التعرض لثقافات متعددة متنوعة. أما الوعي الثقافي فهو رؤية لصنع القرار تحتّ على تقويم القيم الضمنية والمعايير التي تؤدي إلى فعالية التعليم، كما يحث على بنائها وعلى لعب دور الوسيط فيها. بالنسبة لصانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي إن مهمة الثقافة هي في نهاية المطاف ضمان تمحور السلوك التوجيهي حول القيم التي تشكل أساسا للقرارات والأعمال الضرورية للبقاء المنكّيف وللإشباع وأيضا لتحقيق الأهداف.

يدخل صانعو القرار مجموعات فريدة من الصفات الشخصية في جهودهم المبذولة لحل المشكلات، ذلك أن صنع القرار هو من أهم مهام القادة. وتصبح جودة القرار عالية عندما يكون أفضل بديل هو المختار. وفعالية إجراءات عملية صنع القرار قائمة على الجوانب التالية:

١. كمية المعلومات ذات الصلة التي في حوزة القادة والمرؤوسين.
٢. مدى استعداد تقبل المرؤوسين لقرار فوقي.
٣. مدى احتمال تعاون المرؤوسين إذا ما سمح لهم بالمشاركة.
٤. حدود الاختلاف بين المرؤوسين حول البدائل التي يفضلونها.

٥. مدى التفكك في تركيبة مشكلة القرار والحاجة للإبداع في عملية حلها (Yukl, 1998, p. 129).

خلاصة الأمر، يجب أن يكون صانعو القرار أكثر وعياً بأهمية هذه العملية. إن صانعي القرار في جامعة سيدة اللويزة والجامعة اللبنانية الأميركية الذين كانوا موضوع هذه الدراسة أظهروا مساهمة العمر ومنشأ الشهادة في عملية صنع القرار. كما أظهروا تعاوناً بينهم وبين مرؤوسيهـم. إذأ، باستجابتهـم لاستبيان هذا البحث، أكد المشاركون من الجامعتين أن المطلوب الأساسي لنجاح صانع القرار في مؤسسات التعليم العالي في لبنان هو تعرضه لتقافات متنوعة واحتكاكه بعقليات وأنماط سلوك وفئات أعمار مختلفة.

## المراجع

- Chapman, E.N. (1991). Leadership. USA: MacMillan Publishing Company.
- Clifford, James L. & Greene, Donald (1970). Samuel Johnson: A Survey & Bibliography.
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (Eds.). (1991). A case for case study. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Feldman, M.S. & March, J. G. (1981). Information in organizations as signals and Symbols. Administrative Science Quarterly. 26, pp.171-86.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: international differences in work-related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications. pp.25-26.

Jackofsky, E.F.; Slocum, J.W. Jr.; and McQuaid, S.J. (1988). Cultural values and the CEO: alluring companions? Academy of management executive. February.

Likert, Rensis (1961). New patterns of management. New York: McGraw Hill.

March, J.G. & Simon, H.A. (1958). Organizations. New York, London.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Thoret, A. (1976). The structure of "unstructured" Decision processes. Administrative science quarterly. 21. pp.250-251.

Morgan, J. Pierpont (1837-1911). J.P. Morgan: international financial experts.

Orlikowski, W.J. & Baroudi, J.J. (1991). Studying information technology in Organizations: research approaches and assumptions. Information systems Research. (2). Pp. 1-28.

Robbins, S.P. (1996). Organizational behavior: concepts, controversies, Applications. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Robbins, S.P. & De Cenzo, D.A. (1998). Fundamentals of management (2<sup>nd</sup> Ed.). USA: Prentice-Hall, Inc..

Simon, H.A. (1960). The new science of management decisions. New York: Harper and Row.

Skinner, W. & Sasser, W.E. (1977). Managers with impact: Versatile and inconsistent. Harvard Business Review. pp.4-11.

Sumihara, N. (1993). A case study of cross-cultural interaction in a Japanese Multinational corporation operating in the United States: Decision making And practices. In R.R. Sims and R. F. Dennehy (Eds.), Diversity and differences in organizations: An agenda for answers and questions.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley.

Vroom, V. H. and Jago, A.G. (1988). The new leadership. USA: Prentice-Hall, Inc.

Yukl, G. (1998). Leadership in organizations. USA: Prentice-Hall, Inc..

