

مجلة جامعة الرازي

لِلعلوم الإدارية والإنسانية

RUHMS

عملية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي

أبحاث العدد:

- الحذف وأثره في إبراز السياق النفسي في المحاورات القرآنية.
- استراتيجيات المحيط الأزرق وأثرها في ابعاد الأداء التسويقي.
- التواريخ العالمية مدلولها - ظهورها - أبرز ممثليها (المؤرخون المسلمون نموذجاً).
- تحديد درجة الاحتياج إلى تطبيق المواصفة الدولية ISO 15189:2012 لجودة وكفاءة المختبرات الطبية وأثرها على رضا مستخدمي نتائج الفحص.
- تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمينية.
- النتائج الاقتصادية للفتوحات في عصر الدولة الأموية (٦٥ - ١١٠هـ / ٦٨٥ - ٧٢٤م).
- إستيثاق الدين بالرهن.
- الشواهد الشعرية في كتاب (الاقتراح في أصول النحو: للسيوطي (ت ٩١١هـ)
- صورة المرأة في الشعر اليميني المعاصر.

جامعة الرازي

كلية العلوم الإدارية والإنسانية



ديسمبر ٢٠٢٠م

المجلد الأول

العدد الثاني

الهيئة الاستشارية

الدولة	الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
اليمن	جامعة صنعاء	ادارة اعمال	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	١
اليمن	جامعة عدن	ادارة اعمال	أ. د / صالح حسن الحرير	٢
مصر	جامعة المنصورة	ادارة اعمال	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	٣
السودان	جامعة القران الكريم	ادارة اعمال	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	٤
اليمن	جامعة صنعاء	ادارة اعمال	أ. د / نجاته محمد جمعان	٥
اليمن	جامعة صنعاء	تخطيط تربوي	أ. د / احمد علي الحاج	٦
اليمن	جامعة ذمار	طرائق التدريس	أ. د / محمد احمد الجلال	٧

الإشراف العام

د / طارق علي النهي
رئيس مجلس الأمناء

رئيس التحرير

د / محمد حسيني الحسيني
عميد كلية العلوم الادارية والانسانية

مدير التحرير

د / نجيب علي اسكندر

هيئة التحرير

أ.م. د / جميل غالب الربيعي

د / تركي يحيى القباني
أ.م. د / محمد محمد القطيبي
أ.م. د / صالح علي النهاري
د / عبد الفتاح على القرص
أ.م. د / محمد المكودي
د / أحمد محمد الحجوري

رقم الايداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف الى اتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم ونتاجهم العلمية باللغتين العربية والانجليزية في مختلف العلوم الادارية والانسانية

مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والانسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الادارية والانسانية

تصدر عن كلية العلوم الادارية والانسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات الى رئيس التحرير على العنوان الآتي :

مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والانسانية

ص.ب : ، الرمز البريدي اليمن

هاتف : ٢١٦٩٢٣ - ٧٧٤٤٤٠١٢

فاكس : ٤٠٦٧٦٠

البريد الالكتروني : ruahms@alraziuni.edu.ye

صفحة الانترنت : www.alraziuni.edu.ye

تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية

د. محمد محسن صالح رزه (١)

د. تركي يحيى القباني (٢)

الملخص باللغة العربية:

هدف البحث إلى البحث عن واقع ممارسة عملية اتخاذ القرار بالجامعات اليمنية وتقديم تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة لمعرفة ذلك الواقع، وقد توصل البحث إلى أن مستوى ممارسات القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية متوسطة وفق نتائج الاستبيان ككل وعلى مستوى المحاور (تحديد المشكلة وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات، وتحديد البدائل وتقييمها، واتخاذ القرار وتنفيذه، كما كشف البحث عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير الجامعة ولصالح جامعة صنعاء، وتوجد فروق تعزي لمتغيري الدرجة العلمية، والعمل الحالي، وبناء على النتائج السابقة قام الباحث بعمل تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية، تضمن الأهداف، والمنطلقات، والمبررات للتصور المقترح.

الكلمات المفتاحية: عملية اتخاذ القرار – الجامعات - التصور .

المقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تواجه القادة الأكاديميين في الجامعات، فهي تمثل جوهر الأداء السليم للقيادات الأكاديمية، وفي مختلف مستوياتهم الأكاديمية، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات كونها تسهم بشكل أساسي في تمكين الجامعة من مواصلة أنشطتها الأكاديمية بكفاءة وفاعلية. لذا تُعد عملية اتخاذ القرارات لب الإدارة الجامعية الناجحة، باعتبارها المحور المهم لكافة البرامج، والعمليات الأكاديمية في الجامعات. حيث تقوم على عمل عقلي منظم يتضمن تحديد المشكلة، والبحث عن الحلول التطويرية الممكنة لحل المشكلة موضوع القرار المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، ثم تقييم هذه البدائل في ضوء معرفة مسبقة بأهم أساليب تقييم البدائل، ومن ثم التوصل إلى قرار، أي أن اتخاذ القرار يمثل العملية الأخيرة ضمن هذه العمليات.

ومن ثم فإن موضوع عملية اتخاذ القرار من المواضيع المهمة التي شغلت العلماء سواء علماء الإدارة، أو الفلسفة، أو السياسة، فرؤساء الأقسام يمثلون الشريحة المهمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات - فيما يخص عمليات اتخاذ القرارات- فرئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس المشاركون في عملية اتخاذ القرار في الأقسام يمثلون البداية المهمة للقرار وعملياته المختلفة، من خلال تبادل الآراء والأفكار بين الأعضاء المشاركين في عمليات اتخاذ القرار ومن لديهم الخبرة والتجربة التي تؤهلهم للمساهمة في اقتراح الحلول المناسبة وترشيدها في الأقسام داخل الكليات في الجامعة.

(١) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد.

(٢) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تمتلك الجامعات اليمنية بنية تحتية وأراضٍ وممتلكات ومعامل وأجهزة وأنظمة إلكترونية تراكمت على مدى سنوات عديدة وكذلك مقومات مادية وإمكانات بشرية هائلة مما يجعلها من الجامعات الرائدة على المستوى المحلي والإقليمي، وبالتالي تمحورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية؟

ويهدف البحث الحالي إلى الإجابة عن الاسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الجامعة، والقسم، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة)؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية؟

أهمية البحث:

١. يمكن أن يسهم البحث في تعريف القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية بعمليات اتخاذ القرارات.
٢. يمكن أن يسهم البحث في تعريف القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية بعمليات اتخاذ القرارات.
٣. لفت نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية إلى أهمية عملية اتخاذ القرار.
٤. أن البحث الحالي يمكن أن يسهم في رفق المكتبة العلمية بجهد علمي وفتح آفاق للباحثين في موضوع البحث نفسه.
٥. سيقدم تصوراً مقترحاً لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية

- **الحدود الموضوعية:** تطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية ومراحله المختلفة من حيث (تحديد المشكلة وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات، وتحديد البدائل وتقييمها، واتخاذ القرار وتنفيذه).
- **الحدود المكانية:** شملت جامعات (صنعاء، وذمار، وإب، وعمران) ..
- **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث في العام الجامعي م ٢٠٢٠/٢٠١٩
- **الحدود البشرية:** (عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات اليمنية الحكومية.

مصطلحات البحث:

عملية اتخاذ القرار: يعرف قاموس (Webster) عملية اتخاذ القرار: بأنها "عملية حسم لموقف نهائي في مشكلة ما عن طريق التصميم الثابت لعمليات اتخاذ القرار ، وصياغتها علمياً وإدخالها إلى حيز التنفيذ". (Webster,1971, 585).

ويقصد بها في هذا البحث : بأنها تلك الخطوات والإجراءات من تشخيص مشكلة القرار وتحديدها، وجمع البيانات والمعلومات، واختيار البديل لاتخاذ قرار أكاديمي من أجل تحقيق أهداف وخطط وبرامج التعليم في الجامعات اليمنية،

الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء من البحث عملية اتخاذ القرار وكذا الدراسات السابقة التي تحقق السؤال الأول لمشكلة البحث وهي كما يأتي:

عمليات اتخاذ القرار.

- أوضح كثير من علماء الإدارة خطوات عمليات اتخاذ القرار بأنها: (خليل، ٢١١، ٢٠٠٩).
- أ- **تحديد المشكلة:** هي عبارة عن تشخيص للمشكلة بدقة، حيث يسهل وضع حلول ملائمة لها.
 - ب- **تحديد الأهداف:** التي ينبغي تحقيقها وذلك لتوجيه القرار إلى الوجهة الصحيحة.
 - ج- **الحصول على الحقائق والمعلومات:** فلا بد من الحصول على أكثر عدد ممكن من الحقائق حول القرار ضمن الحدود الزمنية المفروضة.
 - د- **البحث عن بدائل:** وهي ليست سهلة تحتاج إلى خبراء ومشاركة العاملين في البحث عن بدائل للحل.
 - هـ- **تقويم البدائل:** بعد عملية البحث السابقة يتم إجراء مفاضلة.
 - و- **اختيار البديل الأفضل:** وهي مرحلة اتخاذ القرار وهي أهم خطوة، لأن في هذه الخطوة يتم اختيار البديل المناسب.
 - ز- **التنفيذ والمتابعة:** ومن المهم في هذه الخطوة شرح القرار للمشاركين فهم أكثر استعداداً لدعم القرار.

الترابط بين عملية اتخاذ القرار و.

ارتبطت عملية اتخاذ القرار من تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، وعملية جمع البيانات والمعلومات بأنواع المعلومات المختلفة والبيانات الأولية، والكمية، والثانوية، وكذا عملية تحديد البدائل وتقييمها، وعملية اتخاذ القرار وتنفيذه، بعمليات من توليدها، وتشخيصها، وتطبيقها، وإنتاجها ونقلها، وأخيراً عملية تخزينها في أيقونات إلكترونية إن وجدت أو ملفات إلكترونية أو أي وسيلة من وسائل التخزين التقليدية الورقية.

الدراسات السابقة :

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي تناوله عملية اتخاذ القرار وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أجرى أبو عاشور (٢٠١٤). بهدف التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من خلال: المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقافة التنظيمية، والتمكين، والقيادة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

وأجرى قايد (٢٠١٢). هدفت إلى استطلاع واقع صناعة القرارات القيادية في الجامعات اليمنية، والتوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير صناعة القرار في الجامعات اليمنية في ضوء التحولات الإدارية الحديثة في مجتمع المعرفة وتوصلت الدراسة إلى كشف مواطن العجز والخلل

الإداري لدى الإدارة الجامعية، كما حدد الباحث أهداف الاستراتيجية ومراحل تنفيذها وآلياتها، ووضع الضمانات ومتطلبات نجاحها، والمعوقات المتوقعة وكيفية التغلب عليها.

وأجرى درمان (٢٠٠٧). دراسة هدفت إلى بيان جودة استخدام الشبكات العنكبوتية وتوصلت إلى أنّ استخدام النظام المقترح من خلال نظام على الشبكة الالكترونية يحقق استثمار المعرفة بكفاءة عالية لإسناد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، و يتيح النظام المصمم سرعة في الإنجاز واستثماراً للجهود والوقت.

وأجرى (Grzywinski, 1995)، " دراسة هدفت إلى: فحص خمسة أنواع من القرارات الروتينية التي تتخذ في كليات المجتمع، والكليات الشاملة، وكليات التقنية الزراعية، وقد وضع الباحث الفرضيتين التاليتين لتحقيق هدف الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن البناء التنظيمي للكليات هو العامل المؤثر في فاعلية اتخاذ القرار، فاستقلاليتها تقلل من تأثير العامل السياسي في عملية اتخاذ القرار.

وأجرى (Carlos & Valero, 1997): دراسة هدفت إلى مدى تطبيق التقنيات الكمية والنوعية الإدارية في التخطيط والتوجيه لدى مديري الكليات والجامعات في ولاية فرجينيا ومراقبة الأنشطة لتعزيز قدراتهم الإدارية والأكاديمية لصنع القرار. وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة المديرين على معرفة التقنيات ومدى استخدامها منخفضة نسبياً. وبينت أن استخدام التقنيات النوعية أكثر أهمية في صنع القرار..

وأجرى (Ivan & Dana: 2014)، دراسة استهدفت التركيز على مجالين أساسيين: . وأهميتها وفوائدها للمؤسسات، والمجال الثاني: اتخاذ القرار واجراءات اتخاذه وعلاقته ب.. وتوصل البحث إلى أن على المؤسسات استيعاب أهمية .، وأن يستخدموا . بشكل فعال عند اتخاذ أي قرار مهم أو غير مهم سواء أكان صغيراً أم كبيراً.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية استخدام التقنيات الحديثة لعملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية . وانفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث موضوع . وعملية اتخاذ القرار وما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أن البحث تناول عملية اتخاذ القرار كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع ، إضافة إلى أن هذا البحث سوف يقدم تصوراً مقترحاً لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية ..

منهجية البحث واجراءاته:

المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع دون تدخل الباحث فيها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع هذا البحث من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعات اليمنية الحكومية كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) توزيع مجتمع البحث للجامعات اليمنية الحكومية.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	الكلية		عمداء الكليات	نواب الكليات	عدد الأقسام	المجموع
			تطبيقية	إنسانية				
١	جامعة صنعاء	١٩٧٠م	٧	١١	١٨	٢٩	١٠٧	١٥٤

٢	جامعة عدن	١٩٧٠م	٦	١٢	١٨	٣٦	٩٣	١٤٧
٣	جامعة تعز	١٩٩٥م	٦	٦	١٢	٢٣	٩٥	١٣٠
٤	جامعة الحديدة	١٩٩٦م	٦	٧	١٣	٢٣	٧٨	١١٤
٥	جامعة إب	١٩٩٦م	٤	٤	٨	١٦	٤٥	٦٩
٦	جامعة حضرموت	١٩٩٦م	٦	٧	١٣	٢٣	٥٦	٩٢
٧	جامعة ذمار	١٩٩٦م	٨	٥	١٣	٢٢	٥١	٨٦
٨	جامعة عمران	٢٠٠٧م	١	٦	٧	١٤	٢٥	٤٦
٩	جامعة البيضاء	٢٠٠٨م	-	٢	٢	٤	١٥	٢١
١٠	جامعة حجة	٢٠١٠م	١	٢	٣	٦	٢٣	٣٢
	الإجمالي		٤٥	٦٢	١٠٧	٢٠٣	٥٨٨	٨٩١

المصدر (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم اليمن، مؤشرات التعليم العالي ٢٠١٥م، ١٦٣- ١٧٣)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٤، ٢٧)

يتضح من الجدول رقم (١) أن عدد الكليات إلى (١٠٧) كلية، منها (٦٢) كليات إنسانية، و(٤٥) كلية تطبيقية

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (341) عميد ونائب عميد ورئيس قسم تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية طبقية.

جدول رقم (٢) الجامعات التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية طبقية.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	الكلية		عدد العمداء	نواب الكليات	عدد الأقسام	اجمالي	النسبة المئوية
			تطبيقية	إنسانية					
١	جامعة صنعاء	١٩٧٠م	٧	١١	١٨	٢٩	١٠٧	١٥٤	٤٣,٤%
٢	جامعة ذمار	١٩٩٦م	٨	٥	١٣	٢٢	٥١	٨٦	٢٤,٢%
٣	جامعة إب	١٩٩٦م	٤	٤	٨	١٦	٤٥	٦٩	١٩,٤%
٤	جامعة عمران	٢٠٠٧م	١	٦	٧	١٤	٢٥	٤٦	١٣%
	المجموع		٢٠	٢٦	٤٦	٨١	٢٢٨	٣٥٥	١٠٠%

تم اختيار العينة من الجامعات الأربع من كلياتها البالغ عددها (٤٦) كلية تطبيقية وإنسانية.

أداة البحث وخطوات بنائها:

استخدم البحث الحالي الاستبيان كأداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات من عينة البحث وقد تم في إعدادها إتباع الخطوات الآتية:

- ١- الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت عملية اتخاذ القرار في الجامعات.
- ٢- الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بعملية اتخاذ القرار . .

- ٣- تم تحديد فقرات ومحاور الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (٤٢) فقرة موزعة على أربعة محاور.
- ٤- تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء لأخذ مقترحاتهم حول فقرات الاستبانة ومحاورها وقد تم التعديل وفق ملاحظات الخبراء واصبحت الاستبانة مكونة من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة محاور هي: تحديد المشكلة وتشخيصها، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل وتنفيذه.

صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ممن يملكون الخبرة الواسعة في عملية القياس والتقويم وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام ألفا كرونباخ وقد بلغ الثبات (٠,٨٧). وهي نسبة ثبات عالية تجعل الباحث مطمئن في اجراءات البحث.

اجراءات تطبيق الأداة:

النزول الميداني من قبل الباحث إلى الجامعات المختارة (صنعاء، ذمار، وعمران، وإب) و تم توزيع (٣٥٥). نسخة من الاستبانة، وقد تم تحديد الوسط المرجح وتقدير اللفظي على النحو الآتي: جدول رقم (٣) توزيع درجات مستوى الممارسة حسب المتوسطات الحسابية.

مستوى الممارسة	حدود المتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفض جداً	١,٨٠	١	١
منخفض	٢,٦٠	١,٨١	٢
متوسط	٣,٤٠	٢,٦١	٣
عالٍ	٤,٢٠	٣,٤١	٤
عالٍ جداً	٥	٤,٢١	٥

المعالجات الاحصائية:

- ١- تم استخدام البرنامج الاحصائي Spss لعمل المعالجات الاحصائية الآتية:
- ٢- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة البحث.
- ٣- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث، وترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٤- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات البحث لكل فقرة عن وسطها الحسابي، إلى جانب مجالاتها الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- ٥- اختبار (T-test) للتعرف على دلالة الفروق حسب متغير (الأقسام الأكاديمية).

- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق بين متغيرات البحث بحسب (الجامعة، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة).
- ٧- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية لتحديد اتجاه ومصدر الفروق الدالة إحصائياً في اختبار تحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج ومناقشتها:

تم التوصل لنتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الآتية:
 بالنسبة للإجابة على السؤال الأول والذي ينص على " ما مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟" والجدول الآتي يوضح ذلك. جدول رقم (٤)
 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على المحور الأول المتعلق بمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية .

م	المجالات الخاصة بالمحور الأول: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية ..	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
١	تحديد المشكلة وتشخيصها.	3.33	0.66	متوسط
٢	جمع البيانات والمعلومات.	3.25	0.64	متوسط
٣	تحديد البدائل وتقييمها.	3.18	0.72	متوسط
٤	اتخاذ القرار وتنفيذه.	2.94	0.73	متوسط
	المحور الأول ككل.	3.18	0.57	متوسط

ويتضح من الجدول رقم (٤)، وتحليل نتائج المحور الأول أن المتوسط العام لممارسة عملية اتخاذ القرار حصل على مستوى ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسط وللإجابة عن السؤال الثاني للبحث ونصه: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05)، بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد العينة عن مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الجامعة، والقسم، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة) . وللإجابة عن هذا السؤال تم تناول متغيرات البحث كما يأتي:

المتغير الأول: الجامعة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الجامعة كما في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٢١) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير الجامعة حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	بين المجموعات	7.727	3	2.576	6.314	0.00	دالة
	داخل المجموعات	106.060	260	.408			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدالة
	المجموع الكلي	113.787	263				
جمع المعلومات والبيانات.	بين المجموعات	9.092	3	3.031	7.984	0.00	دالة
	داخل المجموعات	98.692	260	.380			
	المجموع الكلي	107.784	263				
تحديد البدائل وتقييمها.	بين المجموعات	7.207	3	2.402	4.782	0.00	دالة
	داخل المجموعات	130.603	260	.502			
	المجموع الكلي	137.810	263				
اختيار القرار وتنفيذه.	بين المجموعات	6.347	3	2.116	4.093	0.01	دالة
	داخل المجموعات	134.393	260	.517			
	المجموع الكلي	140.740	263				
ككل.	بين المجموعات	6.837	3	2.279	7.658	0.00	دالة
	داخل المجموعات	77.379	260	.298			
	المجموع الكلي	84.217	263				

بالنسبة للمجالات ككل كانت قيمة (F) دالة احصائياً، وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير الجامعة لدى عينة البحث، وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية البعدية.

جدول رقم (٦) اتجاه ومصدر الفروق في عملية اتخاذ القرار في الجامعة.

الأبعاد	الجامعة	مقارنه مع باقي الجامعات	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	صنعاء	ذمار	.45370*	.000	دالة
		عمران	.16503	.528	غير دالة
		اب	.22466	0.22	غير دالة
	ذمار	عمران	-.28867	0.13	غير دالة
		اب	-.22904	0.29	غير دالة
		عمران	.05963	0.97	غير دالة
جمع المعلومات والبيانات.	صنعاء	ذمار	.49470*	0.00	دالة
		عمران	.22794	0.21	غير دالة
		اب	.19398	0.32	غير دالة
	ذمار	عمران	-.26676	0.16	غير دالة
		اب	-.30072	0.08	غير دالة

الأبعاد	الجامعة	مقارنته مع باقي الجامعات	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد البدائل وتقييمها.	عمران	اب	-0.03396	0.99	غير دالة
	صنعاء	ذمار	.41856*	0.01	دالة
		عمران	.29690	0.12	غير دالة
	ذمار	اب	.21960	0.33	غير دالة
		عمران	-.12166	0.85	غير دالة
	عمران	اب	-.19896	0.51	غير دالة
اختيار القرار وتنفيذه.	عمران	اب	-.07731	0.96	غير دالة
	صنعاء	ذمار	.26574	0.17	غير دالة
		عمران	.35049	0.05	غير دالة
	ذمار	اب	.33845*	0.05	غير دالة
		عمران	.08475	0.94	غير دالة
	عمران	اب	.07271	0.96	غير دالة
ككل.	عمران	اب	-.01204	1.00	غير دالة
	صنعاء	ذمار	.41302*	0.00	دالة
		عمران	.26032	0.06	غير دالة
	ذمار	اب	.24043	0.08	غير دالة
		عمران	-.15270	0.54	غير دالة
	عمران	اب	-.17259	0.41	غير دالة
عمران	اب	-.01989	1.00	غير دالة	

* دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المتغير الثاني: القسم الأكاديمي:

تم استخدام اختبار (T-Test)، لمعرفة الفروق بين القسم الأكاديمي (انساني، تطبيقي). كما في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧) اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب نوع (القسم الأكاديمي)

حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية.

المجال	القسم الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها	إنساني	166	3.3561	.70671	262	.975	0.33	غير دالة
	تطبيقي	98	3.2744	.56503				
جمع البيانات والمعلومات	إنساني	166	3.2256	.67101	262	-.884	0.38	غير دالة
	تطبيقي	98	3.2978	.58477				
تحديد البدائل وتقييمها	إنساني	166	3.1813	.76280	262	.014	0.99	غير دالة
	تطبيقي	98	3.1800	.65646				
اختيار القرار وتنفيذه	إنساني	166	2.9264	.75395	262	-.461	0.65	غير دالة
	تطبيقي	98	2.9694	.69486				
ككل	إنساني	166	3.1755	.59390	262	-.149	0.88	غير دالة
	تطبيقي	98	3.1862	.51784				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧) إلى أن قيمة (T)، غير دالة إحصائياً وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ..

المتغير الثالث: الدرجة العلمية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الدرجة العلمية كما في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير الدرجة العلمية حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
دالة	0.01	4.836	2.033	2	4.066	بين المجموعات	تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.
			٠.420	261	109.721	داخل المجموعات	
				263	113.787	المجموع الكلي	
دالة	0.01	4.886	1.945	2	3.889	بين المجموعات	جمع البيانات والمعلومات.
			٠.398	261	103.894	داخل المجموعات	
				263	107.784	المجموع الكلي	
غير دالة	0.39	0.951	0.499	2	.997	بين المجموعات	تحديد البدائل وتقييمها.
			٠.524	261	136.813	داخل المجموعات	
				263	137.810	المجموع الكلي	
دالة	0.02	3.778	1.980	2	3.959	بين المجموعات	اختيار القرار وتنفيذه.
			0.524	261	136.780	داخل المجموعات	
				263	140.740	المجموع الكلي	
دالة	0.04	3.376	1.062	2	2.123	بين المجموعات	ككل
			0.315	261	82.093	داخل المجموعات	
				263	84.217	المجموع الكلي	

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.04)، أي أصغر من (0.05). وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق الدالة احصائياً تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنة الثنائية البعدية، والجدول (٢٥) يبين نتائج هذا الاختبار على مستوى متغير الدرجة العلمية، وذلك كالآتي:

جدول رقم (٩) اختبار شيفيه للفروق في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية حسب الدرجة العلمية.

الإبعاد	الدرجة العلمية	مقارنة مع باقي الدرجة العلمية	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.00196	1.00	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.25733	0.05	غير دالة
		أستاذ	أستاذ مساعد	.25929	0.02
جمع البيانات والمعلومات.	أستاذ	أستاذ مشارك	.17735	0.21	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.32122	0.00	دالة
		أستاذ	أستاذ مساعد	.14387	0.27
اختيار القرار وتنفيذه.	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.23550	0.13	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.02209	0.98	غير دالة
		أستاذ	أستاذ مساعد	.25759	0.04
ككل.	أستاذ	أستاذ مشارك	.01238	0.99	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.19444	0.11	غير دالة
		أستاذ	أستاذ مساعد	.18206	0.07

* دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (٩) أن الفروق دالة إحصائياً بين درجة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك في تحديد مشكلة القرار وتشخيصها. وأن الفروق في جمع البيانات والمعلومات كانت موجبة بين درجة أستاذ وأستاذ مساعد لصالح أستاذ.

المتغير الرابع: العمل الحالي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب العمل الحالي كما في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير العمل الحالي حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	بين المجموعات	7.646	3	2.549	6.243	0.00	دالة
	داخل المجموعات	106.142	260	.408			
	المجموع الكلي	113.787	263				
جمع المعلومات والبيانات.	بين المجموعات	12.984	3	4.328	11.870	0.00	دالة
	داخل المجموعات	94.800	260	.365			
	المجموع الكلي	107.784	263				
تحديد البدائل وتقييمها.	بين المجموعات	21.548	3	7.183	16.063	0.00	دالة
	داخل المجموعات	116.262	260	.447			
	المجموع الكلي	137.810	263				
اختيار القرار وتنفيذه.	بين المجموعات	11.335	3	3.778	7.592	0.00	دالة
	داخل المجموعات	129.404	260	.498			
	المجموع الكلي	140.740	263				
ككل.	بين المجموعات	12.820	3	4.273	15.561	0.00	دالة
	داخل المجموعات	71.397	260	.275			
	المجموع الكلي	84.217	263				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٠) إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً لجميع المجالات، وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير العمل الحالي. ولمعرفة مصدر هذه الفروق لابد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار (شيفيه)، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١١) اختبار شيفيه للفروق في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية حسب متغير العمل الحالي.

الإبعاد	العمل الحالي	مقارنة مع باقي العمل الحالي	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	عميد	نائب عميد	.11435	0.05	غير دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.11007	0.01	دالة
		رئيس قسم	.08843	0.94	غير دالة
جمع البيانات والمعلومات.	عميد	نائب عميد	.10807	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.10403	0.00	دالة
		رئيس قسم	.08357	0.52	غير دالة
تحديد البدائل وتقييمها.	عميد	نائب عميد	.11968	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.11520	0.00	دالة
		رئيس قسم	.09255	0.33	غير دالة
اختيار القرار وتنفيذه.	عميد	نائب عميد	.12626	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.12154	0.03	دالة
		رئيس قسم	.09764	0.62	غير دالة
ككل.	عميد	نائب عميد	.09378	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.09028	0.00	دالة
		رئيس قسم	.07253	0.60	غير دالة

* دالة احصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (١١) أن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد في جميع المجالات لصالح عميد.

مما سبق يمكن استخلاص أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي:

- أن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار جاءت متوسطة كما أن أغلب فقرات السؤال الأول جاءت كذلك.
- أكدت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات العينة على متغير الجامعة ولصالح جامعة صنعاء ومتغير العمل الحالي ولصالح عميد ومتغير الدرجة العلمية ولصالح أستاذ.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات العينة على متغير القسم.

التصور المقترح:

بناءً على ما تقدم من عرض لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية لمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار وأبرز التجارب التي ذكرت في الدراسات السابقة فقد تم وضع تصور

مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار يتضمن ذلك التصور المبررات والأهداف وبعض المتطلبات على النحو الآتي:

أ- مبررات التصور المقترح:

اعتمد التصور المقترح على العديد من المبررات التي تؤكد ضرورة تطوير عملية اتخاذ القرار بالجامعات اليمنية ومن أهم المبررات الآتي:

١. حاجة الجامعات اليمنية الماسة لترشيد القرارات وعمليات اتخاذها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٢. توجه وزارة التعليم العالي إلى إنشاء شبكة معلوماتية خاصة بالجامعات اليمنية لسياسة القبول والتنسيق وربطها بالجامعات الخاصة أيضاً.
٣. دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب والقادر على الابتكار والتعامل مع متطلبات العصر وتحدياته.
٤. التقدم الحديث في تقنية المعلومات وما فرضته من ضرورة تبني تطبيق التقنية في عملية اتخاذ القرار.

ب- أهداف التصور المقترح.

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- ترتيب القرارات بما يمكن من الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، وتجنب اتخاذ قرارات عشوائية.
- ٢- مساعدة القيادات الأكاديمية للاستفادة من التجارب الناجحة في عملية اتخاذ القرار
- ٣- تقديم رؤية علمية لعملية اتخاذ القرار .

مجالات التصور المقترح:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، وكذا الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومن خلال ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج ميدانية تم اقتراح مجالات التصور الآتية:

أولاً: مجال تحديد مشكلة القرار وتشخيصها:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وهي كالآتي:

- استخدام التقنية الحديثة في تحديد المشكلة وفقاً لمعايير واضحة.
- الاطلاع على نماذج مماثلة لموضوع القرار.
- الرجوع إلى اللوائح والقوانين حول مشكلة القرار من خلال التقنية الحديثة.
- تحديد طبيعة المشكلة من حيث نوعها وحجمها وفقاً لأسس علمية دقيقة.
- تشخيص مشكلة القرار بناءً على معلومات دقيقة وواضحة بجهد أقل وبوقت أسرع.

ثانياً: مجال جمع البيانات والمعلومات:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وهي كالآتي:

- تصنيف المعلومات التي تم الحصول عليها حول المشكلة.

- تخزين البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار وأرشفتها إلكترونياً في نظم معلومات الجامعة.
- استخدام قاعدة بيانات إلكترونية لجمع البيانات والمعلومات.
- مشاركة المرؤوسين في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار.
- اعتماد الموضوعية في جمع البيانات والمعلومات.
- استخدام الأساليب العلمية المنهجية في الإحاطة بمشكلة القرار من جميع جوانبها.
- تقييم البيئة الخارجية باعتبارها طريقة من طرائق الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار.

ثالثاً: مجال تحديد البدائل وتقييمها:

- ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وهي كالآتي:
- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات الأكاديمية لاختيار البديل الملائم.
 - تطبيق بحوث العمليات لاختيار البدائل في حل المشكلات الأكاديمية المتعلقة بالأموال المالية.
 - حصر وتحديد البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار.
 - تحديد معايير للمفاضلة بين البدائل وفقاً لأسس علمية.
 - مشاركة المرؤوسين في تقييم البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار.
 - الاستفادة من الأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس في المفاضلة بين البدائل.
 - مراعات قدرات الجامعة وإمكاناتها في تنفيذ كل بديل من البدائل الملائمة للقرار الأكاديمي.

رابعاً: مجال اتخاذ القرار وتنفيذه:

- ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وهي كالآتي:
- تطبيق القرار وتنفيذه في مدة زمنية محددة.
 - نشر القرار وإعلان حيثياته بشفافية واضحة.
 - مراعاة عدم تعارض القرار المتخذ مع لوائح وأنظمة الجامعة.
 - مراعاة الجوانب الإنسانية في اتخاذ القرار.
 - توقع نتائج تنفيذ القرار المراد اتخاذه.

مكونات التصور المقترح:

- يتكون التصور المقترح من عنصر أساسي هو:
- ١- تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في عمليات اتخاذ القرار.

لتطبيق التصور المقترح وضمان نجاحه، يقترح الباحث تنفيذ على خمس مراحل

ويمكن تفصيل المراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة نشر ثقافة اتخاذ القرار:

في هذه المرحلة يتم توضيح على القرارات ، ومقارنتها بالنتائج المترتبة على القرارات العشوائية، من خلال ما يأتي:

- ورش العمل معدة لهذا الخصوص.
- مؤتمرات علمية تعقد بصورة دورية.
- نشرات تعريفية.
- منتديات أدبية في مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بالجامعات اليمنية.
- صفحة على موقع الجامعة تعنى بالقرارات.

المرحلة الثانية: رفع قدرات القيادات الأكاديمية في ممارسة عملية اتخاذ القرار.

حيث بينت نتائج البحث أن هناك قصور في عملية اتخاذ القرار أن مستوى الممارسة كان متوسطاً، ولتحسين قدرات القيادات الأكاديمية ينبغي العمل على الآتي:

أولاً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال: "تحديد المشكلة وتشخيصها"، خاصة في الجوانب التي بينت الدراسة الميدانية وجود قصور فيها لدى القيادات الأكاديمية، ويمكن تناولها كالاتي:

أ- الرجوع إلى اللوائح والقوانين : يمكن تحسين قدرات القيادات الأكاديمية في الرجوع إلى اللوائح والقوانين من خلال اتباع الآتي:

١. استكمال البنية التنظيمية من حيث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بشكل كامل وتحديثها باستمرار.
٢. تزويد القيادات باللوائح والقوانين المتعلقة بكافة القرارات.
٣. إلزام القيادات الأكاديمية بتوضيح اللوائح والقوانين في أي قرار أكاديمي يتم اتخاذه.
٤. التقييم الدوري للقرارات الأكاديمية والتأكد من استنادها إلى اللوائح والقوانين المعتمدة.

ب- الاطلاع على نماذج مماثلة لموضوع القرار: بينت الدراسة الميدانية أن مستوى اطلاع القيادات الأكاديمية على نماذج مماثلة لموضوع القرار كان متوسطاً، ولتحسين قدراتهم في هذا الجانب، يمكن اتباع الآتي:

١. تعزيز اتفاقيات التعاون المشترك مع جامعات محلية، وإقليمية، وعالمية.
٢. أن تبني اللوائح والقوانين في ضوء الاسترشاد بتجارب جامعات مرجعية.
٣. أن يستند القرار إلى نماذج مماثلة في جامعات مرجعية عند عدم توافر اللوائح والقوانين ذات العلاقة بالقرار.

ثالثاً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال تحديد البدائل وتقييمها:

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية تحديد البدائل وتقييمها كان متوسطاً، وهذا يعني أن هناك قصور في هذه العملية، ولتلافي ذلك، وتحسين مستوى أدائها في عملية تحديد البدائل وتقييمها حول القرار،

يقترح الباحث اتباع الآتي:

- أ- تصميم برامج تدريبية لتحديد بدائل الحل وفق أسس علمية واضحة ومحددة، يستهدف القيادات الأكاديمية لتعزيز قدراتها في تحديد البدائل والاهتمام بالمهارات الآتية:
 ١. مهارة العصف الذهني لبناء أفكار حول عدة بدائل للحل.
 ٢. مهارة تقييم البدائل من خلال حساب كلفة البديل وعائداته وعواقب تنفيذه إذا أخفق في تحقيق الأهداف.
 ٣. مهارة أسلوب دراسة الحالة لتحديد البديل المناسب بدقة، استناداً إلى المعلومات المتاحة.
 ٤. مهارة استخدام أسلوب النماذج الرياضية لمقارنة البديل مع بدائل أخرى رياضياً.
 ٥. مهارة استخدام أسلوب شجرة القرارات لمعرفة البدائل المتاحة، والأخطار، والنتائج.
 ٦. مهارة أسلوب بيرت للتخطيط للبديل الأمثل ومراقبة نتائج تنفيذه.
 ٧. مهارة أسلوب المحاكاة للتوقعات المستقبلية للبدائل المتاحة للحل.
- رابعاً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال اختيار القرار وتنفيذه وتقييمها:**

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار وتنفيذه كان متوسطاً، وهذا يعني أن هناك قصوراً في هذه العملية، ولتلافي ذلك، وتحسين مستوى أدائهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه حول القرار، يقترح الباحث اتباع الآتي:

تصميم برامج تدريبية تهتم بتوافر مهارات مهمة للقيادة الأكاديمية في عملية اختيار القرار وتنفيذه وفق أسس علمية حتى يمتلك المهارات الآتية:

- ١- مهارة تقييم الأداء للقرار الأكاديمي.
 - ٢- مهارة التدخل السريع إذا استدعى الأمر ذلك.
 - ٣- مهارة وضع خطة لحل المشكلات.
- المرحلة الثالثة: إنشاء وحدة لتقييم القرارات ضمن هيكل إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي**
ترفع إليها القرارات بصورة دورية تهدف إلى:

- تزويد القيادات الأكاديمية بتغذية راجعة حول زيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.
 - بناء معايير لتقييم ممارسة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بممارسة عملية اتخاذ القرار مستوحاة من أداة البحث أو تطويرها وتحديثها كلما دعت الحاجة.
 - الأخذ بهذه المعايير عند الاختيار والتعيين للقيادات الأكاديمية، من حيث قدرتهم على تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، وقدرتهم على جمع البيانات والمعلومات وقدرتهم على تحديد البدائل وتقييمها، وقدرتهم على اختيار القرار وتنفيذه.
- المرحلة الرابعة: تطبيق التصور المقترح من خلال:**

- العمل على تفعيل خطوات عملية اتخاذ القرار من خلال استمارة معدة لذلك.
- المرحلة الخامسة: تقييم القرارات (التغذية الراجعة):** وذلك بغرض تلافي أي قصور في عمليات اتخاذ القرارات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. أبو عاشور، خليفة شطناوي (٢٠١٤). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد (١٠)، عدد (٣).
 ٢. خليل، منى عطية (٢٠٠٩). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.
 ٣. درمان، سليمان صادق (٢٠٠٧). جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية، *بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الأعمال*، الجزائر، (٧-٨) أيار.
 ٤. عاشور، يوسف حسين (٢٠١٤). *مقدمة في بحوث العمليات*، الطبعة الرابعة، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
 ٥. الفهادي، قيس سعيد عبد الفتاح (١٩٩٤). *كتاب القرارات*، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، بغداد.
 ٦. قايد، على عبد الخالق (٢٠١٣). صناعة القرار في الجامعات اليمينية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- ثانياً: المراجع الأجنبية**

- 1- Burke, T, D.(2003). **Teacher Participation in School Decision –Making, Dissertation Abstracts International**, Vol48, No: 9.
- 2- Carlos & Valero(1997). "**Application Of Qualitative And Quantitative Techniques Of Management In Administrative / Academic Decision Making In Institutions Of Higher Education In Virginia** Vol 15 No7.
- 3- Webster N (1971). "**Webster third new international dictionary**" marrian company, New York.

سياسات وقواعد وإجراءات النشر

سياسات النشر :

- نشر الأبحاث الأصلية باللغتين العربية والإنجليزية في أي من حقول العلوم الإدارية والإنسانية ..
- نشر الأبحاث التي من شأنها ان تعمل على تطوير النظرية الادارية والانسانية وإثراء ممارساتها .
- تعطى الأولوية للبحوث التي تقدم الحلول العلمية والعملية للمشكلات الإدارية والإنسانية
- يعتمد قرار قبول البحوث المقدمة للنشر على توصية هيئة التحرير والمحكمين، حيث يتم تحكيم البحوث تحكيماً سرياً .

قواعد النشر :

- يقدم الباحث ثلاث نسخ للبحث مطبوعة على ورق (A4) على وجه واحد وبمساقتين ومرفق معه CD، مع ذكر البرنامج الذي تم استخدامه في الطباعة.
- يقدم الباحث خطاباً مرافقاً للبحث يفيد بأن البحث لم يسبق نشره .
- يعتمد الباحث على الاصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الابحاث العلمية .
- ان يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة ويستخدم في الكتابة خط Arabic Transparent للأبحاث العربية و Times New Roman للأبحاث الانجليزية بنط (14) للمتن (16) للعناوين (12) للهوامش (1,15) تباعد الأسطر ولا يزيد عدد الاسطر عن 25 سطر، وينبغي الا يزيد حجم البحث على عشرين صفحة بما في ذلك المراجع والهوامش والجداول والأشكال والملحق .
- ان يرفق مع البحث ملخص باللغة العربية والانجليزية في صفحة واحدة .

إجراءات النشر والتحكيم :

- ترسل البحوث والمراسلات الي مجلة جامعة الرازي على العنوان التالي :
- الجمهورية اليمنية – صنعاء – جامعة الرازي (www.alraziuni.edu.ye) مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية.
- هاتف (٢١٦٩٢٣) تليفاكس (٤٠٦٧٦٠) البريد الإلكتروني لرئيس التحرير (fash_dean@alraziuni.edu.ye).
- يرفق بالبحث السيرة الذاتية للباحث .
- في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على محكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث ويتم اختيارهم بسرية ولا يعرض عليهم اسم الباحث او بياناته، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى اصالة البحث وقيمه العلمية ومدى إلتزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها ويطلب من المحكم مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمه .
- في حالة ورود ملاحظات من المحكمين، ترسل الي الباحث بهدف إجراء التعديلات اللازمة على ان تعاد في مدة اقصاها شهر .
- مجلة علمية محكمة- نصف سنوية- تصدرها جامعة الرازي السنة الأولى- العدد (الثاني)- المجلد الأول ديسمبر ٢٠٢٠م

- يخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر خلال ثلاثة أشهر من تاريخ التسليم .

قواعد عامة :

- تؤول جميع حقوق النشر للمجلة .
- تقدم المجلة مجاناً لكل صاحب بحث أجزى للنشر نسختين من العدد المنشور به البحث .
- المواد التي تتضمنها البحوث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة .

ملخصات الرسائل الجامعية :

تنشر المجلة ملخصات الرسائل الجامعية (رسائل الدكتوراه والماجستير) التي تم إجازتها بالفعل، والمتصلة بحقول المعرفة الادارية والانسانية والمجالات ذات الصلة، ويتم إعداد الملخص بمعرفة صاحب الرسالة، ولا يتجاوز عدد صفحات الملخص خمس صفحات ..

التقارير عن المؤتمرات والندوات :

ترحب المجلة بنشر تقارير موجزة عن المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية الحديثة الانعقاد والتي تتصل موضوعاتها بواحد او اكثر من مجالات اهتمام المجلة .

التعليقات والتعليقات الانتقادية على بحوث منشورة في المجلة :

ترحب المجلة بنشر التعليقات والتعليقات على بحوث سبق ان نشرتها المجلة، ويجرى تحكيم التعليقات المقدمة للنشر بمعرفة اثنين من المحكمين أحدهما مؤلف البحث موضع التعليق، وفي حال إجازة التعليق للنشر، يدعى المؤلف للرد على التعليق اذا رغب في ذلك، وتطبق على التعليقات المقدمة الشروط الشكلية المتعلقة بالبحوث.

رسوم التحكيم والنشر في المجلة :

تتقاضى المجلة مقابل نشر البحوث المحكمة والمقبولة الرسوم الآتية :

١. البحوث المرسله من خارج اليمن (\$150) .
٢. البحوث المرسله من داخل اليمن (15000 ريال) .
٣. هذه الرسوم غير قابلة للإرجاع سواء تم قبول البحث للنشر أو لم يتم النشر
٤. البحوث المقدمة من باحثي جامعة الرازي مجاناً .

قيمة الاشتراكات السنوية في المجلة :

- للأفراد (6000 ريال) المنظمات (12000 ريال) داخل اليمن
- للأفراد (\$10) المنظمات (\$ 20) خارج اليمن .
- (جميع حقوق الطبع محفوظة للمجلة)

رقم الايداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف الى اتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم ونتاجاتهم العلمية باللغتين العربية والانجليزية في مختلف العلوم الادارية والانسانية
مجلة علمية محكمة- نصف سنوية- تصدرها جامعة الرازي السنة الأولى- العدد (الثاني)- المجلد الأول ديسمبر ٢٠٢٠م

المحتويات

م	الموضوع	الباحث	الصفحة
١	الحذف وأثره في إبراز السياق النفسي في المحاورات القرآنية	أ/ عبده محمد قايد عبدالله غيلان	
٢	استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في ابعاد الأداء التسويقي	ا.م. د. امال محمد المجاهد & محمد محمد الفطيم	
٣	التواريخ العالمية مدلولها - ظهورها - أبرز ممثليها (المؤرخون المسلمون نموذجاً)	أ/ أنور محمد كليب علي قحمي	
٤	تحديد درجة الاحتياج إلى تطبيق المواصفة الدولية ISO 15189:2012 لجودة وكفاءة المختبرات الطبية وأثرها على رضا مستخدمي نتائج الفحص	د. جمال الكميم	
٥	تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية	د. محمد محسن صالح رزه د. تركي يحيى القباني	
٦	النتائج الاقتصادية للفتوحات في عصر الدولة الأموية (٦٥-١١٠هـ/٦٨٥-٧٢٤م)	أ/ رضوان درويش سليمان أحمد الأهدل	
٧	إستيثاق الدين بالرهن (دراسة مقارنة)	أ/ عبد السلام نعمان رشيد الجميلي	
٨	الشواهد الشعرية في كتاب (الاقتراح في أصول النحو: للسيوطي (ت ٩١١هـ) (دراسة نحوية دلالية)	أ/ عبدالله أحمد حمزة النهاري	
٩	صورة المرأة في الشعر اليمني المعاصر	أ/ عزيز محمد صالح مسعود	
١٠	دراسة الجدوى ودورها في تنفيذ مشاريع نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية اليمنية.	أ/ منى سعيد عثمان قاسم الحكيمي	

كلمة العدد:

تسعى كلية للعلوم الإدارية والإنسانية في جامعة الرازي جاهدة للقيام بالتطوير الدائم لبرامج الكلية والارتقاء بالبحث العلمي .

ويسعدنا ويشرفنا أن نقدم بين ايدي الباحثين والأكاديميين وغيرهم العدد الاول من هذه المجلة - مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية وهي دورية عملية محكمة لنشر الابحاث بعد تقييمها وتحكيمها تحكيمياً علمياً من قبل محكمين خارجيين وفق ضوابط التحكيم العلمي المتبع .

متمنين من الله عز وجل ان تكون المجلة منبراً بحثياً منفتحاً على جميع الباحثين.
ونرحب بأي مقترحات من شأنها تطوير المجلة في الاعداد القادمة.

والله ولي التوفيق

رئيس التحرير

د / محمد حسيني الحسيني