

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st Jan 2019, Vol.7, No.1, January 2019

<https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.1.16.33>

**Reviewing The Literature of The Strategic Management of Regulatory Factors on
Administrative Decision**

Tagreed Kattoua

Lecturer of Business Management, Al-Balqa Applied University,
Princess Alia University College, Amman, Jordan
tagheedkattoua@gmail.com

Musa Al-Lozi

Department of Public Administration, School of Business, The University of Jordan,
Amman, Jordan & President of Aqaba Branch, The University of Jordan, Aqaba, Jordan
Lozi.musa@ju.edu.jo

Abstract:

The concept of business strategy began in 1951 when Newman referred to the importance of strategy in the planning of the economic project, and in the 1960s laid the foundations of the concept of strategic planning. The issue of administrative decisions at the global and local level also gives great attention to the administrative thinking. The most important of these is the United Nations and its specialized bodies' decisions, research, studies and opinions on this subject. Accordingly, this research deals with the previous studies of strategic management and specifically the organizational factors on the administrative decision.

Keywords:

Strategic Management, Regulatory Factors, Administrative Decision

Citation

Kattoua, Tagreed; Al-Lozi, Musa (2019); Reviewing The Literature of The Strategic Management of Regulatory Factors on Administrative Decision; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM); Vol.7, No.1, pp.16-33, <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.1.16.33>.

الإدارة الإستراتيجية للعوامل التنظيمية على القرار الإداري: دراسة نظرية

د. تغريد كتوعة¹، أ.د. موسى اللوزي²

¹ قسم ادارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان/الأردن، taghreedkattoua@gmail.com

² نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة، Lozi.musa@ju.edu.jo

الملخص

بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي. كما يلقي موضوع القرارات الإدارية على المستويين العالمي والمحلي اهتماماً بالغاً داخل أروقة الفكر الإداري حيث نجد أنّ العالمية منها تتمثل في ما تصدره منظمة الأمم المتحدة وهيئاتها المتخصصة من قرارات، وأبحاث ودراسات وآراء حول هذا الموضوع. وعليه، يتناول هذا البحث الدراسات السابقة للإدارة الإستراتيجية وتحديد العوامل التنظيمية على القرار الإداري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، العوامل التنظيمية، القرار الإداري

المقدمة

الإدارة الإستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب. أن القرارات التي تتضمن تغييراً داخل المنظمة لا تعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على الخدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون (, Khalayleh et al., 2017; 2015, 2016 AlHarrasi & AL-Lozi). وعلى سبيل المثال: فإن تدريب العاملين يعتبر قراراً إستراتيجياً إذا كانت المنظمة تدرب العاملين لزيادة مهاراتهم بصفة عامة دون ربط التدريب بتحقيق أهداف إستراتيجية محددة فإن قرارات التدريب في هذه المنظمة تعتبر قرارات غير إستراتيجية. ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل البيئة أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (AL-Syaidh et al., 2014, 2016; Darawsheh et al., 2016; Masa'deh et al., 2015). وتختلف الإدارة الإستراتيجية والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه وغناء لأبعاده، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً، فيحين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محدد للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير في الصناعة والتكنولوجيا (Tarhini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Almajali et al., 2016; Masa'deh et al., 2018; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017). ويعتبر التكامل الإستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية. تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالية. مما لا شك فيه أنّ الطفرة والنهضة التنموية التي بدأت تشهدها البشرية في هذا العصر، وإنّ واقع الحال، وما آلت إليه التطورات في القرن الواحد والعشرين والضعف والضعف التي تمخضت عن العولمة (AL-Lozi, 2002; Ammari et al., 2017; Obeidat et al., 2017; Abualoush et al., 2018)، والخصخصة وغيرها من إفرزات هذا القرن في كافة مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والفكرية، والإدارية وغيرها قد أدت إلى بروز مشاكل

Reviewing The Literature of The Strategic Management.....

وصراعات متعددة ومعقدة في داخل الأجهزة الإدارية سواء كانت عامة أو خاصة ، لذلك كان لابد من إعتداد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة اتخاذ القرار الإداري. هذا وتهدف الدراسة الحالية الى عرض الدراسات الخاصة بالعوامل التنظيمية وكذلك القرار الإداري.

الدراسات السابقة

هي تلك الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث، ودراستها لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية (موضوع البحث)، تناولت الدراسة مواضيع عن العوامل التنظيمية ومواضيع عن القرار الإداري:

أولاً: الدراسات التي تناولت العوامل التنظيمية

1. دراسة لخنش فريد 2015م⁽¹⁾

تأتي هذه الدراسة لتقصي واقع تفويض السلطة في المؤسسة العمومية الجزائرية ودور ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية، غير أن التساؤل الرئيسي الذي يمكن طرحه هنا والذي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليه هو: ما هو تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟ وتمثلت أهمية الدراسة في التعرف على تأثير عملية التفويض على تنمية الأداء لموظفي الجامعات الفلسطينية، التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من أصحاب المناصب الإدارية، التعرف على بعض العوامل الدافعة بنجاح عملية التفويض، الكشف عن بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل عملية التفويض، هدفت الدراسة الى : محاولة التعرف على النظرة السوسولوجية لطبيعة تفويض السلطة والأداء، الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما بتحول المؤسسة الجزائرية من نظام لآخر، محاولة الكشف عن علاقة التفويض كإجراء لتحويل بعض الصلاحيات بعمليات التكوين والتدريب والمشاركة واتخاذ القرار والفعالية التنظيمية، وتمثلت فروض الدراسة في: تؤثر عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، تساهم عملية تفويض السلطة في تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وضوح المهام والمسؤوليات المفوضة وارتباطها بزيادة القدرة على تحمل المسؤولية، التفويض والرغبة في تحمل المسؤولية، إمتلاك الصلاحيات وإبراز القدرات في استغلال الموارد المتاحة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن ضمن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية أن تراكم الأعمال في المؤسسة يؤثر على الأسلوب المتبع في التفويض حيث أن أغلبية الموظفين المفوضين يلجأون لاستخدام التفويض الشفهي للتخلص من الضغوطات، كما أن عدم توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف المفوض يؤدي إلى زيادة تفويض مسؤوليات أكثر وصلاحيات أقل إلى المستويات التنظيمية الدنيا، وهذا ما يزيد من مشاركة العاملين في القرارات ويزيد من فرصة إبراز القدرات والمهارة في إنجاز الأعمال وإحداث التوازن التنظيمي، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نستخلص أن لعملية تفويض السلطة تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية، ويمكن القول أيضاً أن ما تم طرحه من فروض ومؤشرات قد أجابت عنها هذه النتائج المتوصل إليها وأثبتت لنا صحتها بنسبة كبيرة، وبالرغم من هذا فلا يخلو أي بحث علمي من وجود بعض النقصان ، إلا أن هنالك العديد من المسائل التي أثارها الدراسة الراهنة والتي يمكنها أن تكون منطلق الدراسات أخرى تتعلق بعملية التفويض والفعالية التنظيمية.

2. دراسة محمد بن علي 2013م⁽²⁾

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. وعليه فإن أسلوب أداء الموظف في عمادة القبول والتسجيل على سبيل المثال بجامعة الملك عبد العزيز يتسم بتقديم خدمات عديدة سواء للطلاب أو لهيئة التدريس، وهو يختلف عما تقدمه بقية العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى. ونظراً لأن المستجديات والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات من العناصر الأساسية التي يتأثر بها التنظيم الإداري بما ينعكس على مستوى الأداء؛ فإن بيئة التنظيم تقوم بدور كبير في تسهيل استخدام تقنية العمل فالبينة تتضمن كل العوامل المادية والبشرية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هذه البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التقنية والتنظيم والقوانين، لذلك فإن بيئة العمل تساعد إما على تسهيل وتشجيع استخدام درجة عالية من التقنية، وإما على إعاقته، كما أنها قد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة فيها. من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة الثقافة التنظيمية في البيئة السعودية بما يساعد على فهم ظاهرة الثقافة في المنظمات السعودية، وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية

(¹) لخنش فريد بعنوان "تفويض السلطة والفعالية التنظيمية" - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة سيف معتز - كلية العلوم الاجتماعية والإدارية - 2015م.

(²) محمد بن علي القحطاني بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية" - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - 2013م.

التي تساهم في تحسين أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية وعليه فسوف تركز هذه الدراسة على أثر ثقافة المنظمة وعلاقتها بأداء الموظف في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية. يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية: إن الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز. تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها. استيعاب الثقافة السائدة لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز يساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. إن لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز دوراً في رفع مستوى الأداء للعاملين لمواكبة التطوير المتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية. يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية. ومن هذا الهدف الرئيسي تنفرح الأهداف الفرعية التالية: شرح معنى وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز على كفاءة أداء الموظف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف بجامعة الملك عبد العزيز مع تطبيق الإدارة الإلكترونية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه. حيث تم تحديد خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية التي سيتم التركيز عليها خلال إجراء الدراسة الميدانية. وتمثلت فروض الدراسة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموظف. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين وأداء الموظف. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة للأفراد وأداء الموظف. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة وأداء الموظف، توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها: الموظفون الإداريون بجامعة الملك عبد العزيز بجدة يدركون أبعاد الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن أهم تأثيرات الثقة على أداء الأفراد، الموظفون الإداريون بجامعة الملك عبد العزيز بجدة يدركون أبعاد الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن أهم تأثيرات الثقة على أداء الأفراد، أن أهم ملامح الرؤية المشتركة لدى الموظفين وتأثيرها على أداء الأفراد، وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: أن تهتم إدارة الجامعة بتنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد. إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم إظهار قدراتهم. إتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل للموظفين في أعمال أخرى غير أعمالهم الحالية حتى تتاح لهم الفرصة لأداء أكثر من عمل من خلال التدريب على المهام المختلفة في نطاق الوظيفة الحالية التي يشغلها كل موظف.

3. دراسة بن حاجة عبد القادر 2011م⁽¹⁾

تهدف التربية الحديثة إلى تنمية النشء بطريقة متكاملة، جسماً وعقلاً وروحاً، داخل إطار من القيم والتقاليد والاعراف بهدف تهيئته للمواطنة الصالحة. وتعتبر التربية البدنية جزءاً لا يتجزأ من التربية العامة والتي بدورها تهدف وتركز بنفس القدر أو أكثر إلى تحقيق تلك الغايات السامية. ولقد أولت الدولة الجزائرية اهتماماً متزايداً لهذا الجانب وسخرت إمكانيات كبيرة في سبيل الوصول بالتربية البدنية والرياضية في مختلف المؤسسات التربوية إلى المستوى الذي يحقق ذلك النمو المتكامل لجميع التلاميذ، وهذا من خلال جهودها المتمثلة في الإصلاحات الجذرية وتطوير المناهج الدراسية والعناية الكبيرة بالتدريس والقائمين عليه، إذ لا أحد ينكر الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه مدرس التربية البدنية في حياة تلميذه، وأن نشاطه لا يقف عند حد تنمية عضلاتهم، وإنما يمتد إلى تربيتهم بكلمات حمله كلمة التربية من معاني وأهداف واسعة. وكما أن لكل مادة تعليمية من المواد التي تعتنى بالفرد عقلاً وجسماً طرق وأساليب للتدريس فكذا للتربية البدنية والرياضية أساليب عديدة لتدريسها، تقوم على أسس علمية مستقاة من أصول التربية وأصول علم النفس وفروعه المختلفة. إن الاستخدام الأمثل لهذه الأساليب في حصة التربية البدنية والرياضية يعد ضرورة ملحة لنجاحها، فمهنة التدريس من المهن الصعبة جداً لأنها تتعامل مع كائنات متشكلة التركيب ومختلفة عن بعضها البعض، وهذه سنة الله تعالى في خلقه فأفراد النوع الواحد يختلفون فيما بينهم، فلا يوجد فردان متشابهان متطابقان، ولأن الاختلاف والتمايز بين الأفراد في مستوياتهم العقلية والنفسية والجسمية يظهر بصفة واضحة في الحياة المدرسية، حيث نجد من يتميز بسرعة الفهم والاستيعاب فيكون دائماً من المتفوقين ومن يكون بطيء الفهم فيحتاج إلى مزيد من التكرارات. ويتباين بروز حدة هذه الاختلافات على حسب درجة تفاعل التلميذ مع مختلف المواد التعليمية. وتعتبر الأنشطة الحركية المقدمة في حصة التربية البدنية من أهم المواقف التعليمية التي تظهر فيها الفروق الفردية بين التلاميذ من مختلف الجوانب النفسية، الحركية، الاجتماعية والانفعالية، لأنها تضع التلميذ في وضعيات ومواقف تتطلب الاستجابة لها

(¹) بن حاجة عبد القادر بعنوان "أهمية أساليب التدريس الحديثة في تقليص الفروق الفردية لدى تلاميذ الطور الثالث دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم المتوسط لولاية ورقلة"- رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2011 م.

والتفاعل معها انطلاقاً من تصوره الشخصي. إن الاعتراف بوجود الفروق الفردية بين التلاميذ لا يعني بالضرورة أن عملية التعليم والتعلم تصبح حكراً على فئة معينة دون أخرى، وأن عدم قدرة التلميذ على أداء مهارة ما ليس قدراً محتوماً، وإنما يمكن أن يتعلمها أسلوب غير الذي تعلمها به غيره ومع التسليم بأنه لا يوجد أسلوب محدد يمكن تفضيله عما سواه من الأساليب التدريسية، على اعتبار أن مسألة تفضيل أسلوب تدريسي على آخر تظل مرهونة بالمدرس نفسه وكذلك بالظروف المحيطة بالعملية التعليمية. أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتمثلت فروض في: تعد أساليب التدريس الحديثة تراعى الميول والرغبات بين الجنسين لدى هذه الفئة، تعد أساليب التدريس الحديثة تراعى الخصائص والصفات البدنية لدى هذه الفئة، تعد المقاربة بالكفاءات ضمن أساليب التدريس الحديثة، تم وضع عدد من النتائج أهمها: توصلت الدراسة من خلال البحث في موضوع أساليب التدريس والفروق الفردية إلى أن أساتذة التربية البدنية في الطور الثالث يرون أن أسلوب المقاربة بالكفاءات لا يساهم في تقليص الفروق الفردية بين التلاميذ بل يزيد فيها وهذا يرجع إلى أن هذا الأسلوب تنافسي، أي أنه يبين تباعد نسبة الذكاء والقدرات العقلية بين تلاميذ الطور الثالث. وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات: يجب دراسة الفروق الفردية في عملية التعليم وبالتالي تقليص الفوارق الكبيرة الموجودة بين التلاميذ، بأساليب تأخذ في الحسبان طبيعة وخصائص مختلف التلاميذ وهذا هو جوهر عملية التعلم والتعليم.

4. دراسة عاطف جابر طه 2011م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى المديرين وما درجة تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات؟، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث إن للقيم كما أوضح (استير وبوتر) دوراً رئيساً في تطوير عمل المنظمات، وتقدم المجتمع وتماسكه، فهي تزيد من تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، والالتزام والضببط الداخلي، ودراسة القيم التنظيمية لدى المديرين في الشركات محل الدراسة وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل، تكمن أهميتها في أنها: تفيد الباحثين والمهتمين بمجال القيم التنظيمية في المجال التطبيقي للوقوف على مدى توافر القيم التنظيمية ومدى تأثيرها في التوافق التنظيمي وقيم العمل والمجالات المستقبلية التي يكمن أن تتجه إليها بحوث القيم التنظيمية، تحديد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة، الكشف عن مستوى القيم التنظيمية لدى المديرين، ومعرفة درجة تأثيرها على الممارسات السلوكية من ناحية التوافق التنظيمي وقيم العمل، تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين، معرفة أثر القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي لدى المديرين، طرح نموذج رياضي مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى المديرين، واتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت فروض الدراسة في: هنالك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين التي يمارسونها في موقع العمل، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج منها: ترسيخ مفهوم وأسس عمل الفريق الواحد، توفير الوسائل المطلوبة لأساليب العمل إلى جانب الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم، ارساء العدالة والثقة، وبناءً على تلك التوصيات تم وضع عدد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المديرين الاجتماعية الاصيلية ونشرها بين العاملين لتأثيرها الفعال والايجابي على سلوك العاملين، يجب تطوير الجانب الثقافي والتعليمي للمديرين والعاملين، يجب الاهتمام ببرامج العمل وفرق العمل لأنها من أساليب التدريب غير المباشر.

5. دراسة مؤيد عبد المحسن 2010م⁽²⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في: المدة الحالية وبالذات بعد عام ٢٠٠٣ أصبحنا نعمل في بيئة تتسم بحالة من الإغراق السوقي وعدم وجود الحماية الكمركية إذ، لم تعد تلك الشركات قادرة على مواجهة هذا الواقع الجديد ويعود سبب ذلك إلى وجود أبعاد للمشكلة تنقسم إلى بعد إنتاجي وبعد سياسي وكما يأتي: البعد الإنتاجي للمشكلة - وذلك بسبب تقادم العمليات الإنتاجية ونظام العمل الذي لم يعد يواكب ما يجري الآن في الشركات العالمية والإقليمية المتطورة . البعد السياسي للمشكلة - إذ أصبحت الشركة ملاذاً لأعداد هائلة من العاملين تم تعيين كثير منهم وفق تجاذبات وتوافقات سياسية واجتماعية . واستناداً لهذا النوع من المشكلات أصبحت الشركة قيد البحث تعمل وتنتج وفق مؤشرات ومقاييس لا تستند على أسس علمية ، مما أدى إلى ظهور مشاكل متعددة من بينها ما يأتي، مشكلة الترهل الوظيفي، مشكلة البطالة المقنعة . ولم تعد الشركة قادرة على تغطية أجور العاملين من العوائد المتحققة ناهيك عن تعرض الشركة إلى خسائر بسبب عدم إمكانية البيع في ظل وجود منتجات منافسة بأسعار أدنى وبجودة أعلى، استناداً إلى ما ورد أعلاه من عناصر ومكونات مشكلة البحث فإن ذلك يؤسس لتساؤل رئيس وهو هل ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين إستراتيجيات الترشيح الوظيفي ومؤشرات الانهيار التنظيمي، تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع والذي يدور حول إيجاد السبل الكفيلة التي من شأنها ان تساهم في حل مشكلة الانهيار التنظيمي التي تهدد المنظمات بصورة عامة. ويشير (Tsai& Shih,2005:1) ان عملية الترشيح الوظيفي تعد واحدة من

(١) عاطف جابر طه بعنوان "أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل -دراسة كمية على عدد من المديرين"- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا - كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - 2011م.

(٢) مؤيد عبد المحسن فضل بعنوان "ترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة"- جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد-2010م.

الاستراتيجيات الإدارية الأكثر اهتماماً في عالم المال والأعمال وذلك لأنها تعد أحد استراتيجيات تحسين أداء الشركات، وقد اعتمد ترشيح حجم الشركات كاستراتيجية لإدارة التغيير لأكثر من عقدين من الزمن وتم تنفيذ ذلك في المقام الأول من قبل الشركات التي تعاني من الظروف الاقتصادية الصعبة ومع ذلك، فمنذ نصف s ١٩٩٠، أصبحت استراتيجية الترشيح الرائدة في مجال الاختيار للعديد من الشركات في جميع أنحاء العالم، يذكر ان الدافع الرئيسي لمعظم جهود الترشيح هو الرغبة في تخفيض التكاليف المباشرة وزيادة مستويات الكفاءة والإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية (Gandolfi,2008:3) بقدر تعلق الأمر بمعمل سمنت الكوفة فان عملية الترشيح الوظيفي تسهم بشكل أو بآخر في تخفيف المعاناة التي تتعرض بعض المنظمات جراء ازدياد النفقات التشغيلية وبالتالي زيادة النفقات العامة الأمر الذي ينعكس سلباً على أسعار المنتجات المقدمة للزبائن . كما ان ازدياد أعداد الموظفين قد يجعل المنظمة في وضع تكون غير قادرة فيه على تحمل كافة التكاليف والنفقات الخاصة بتلك الأعداد ناهيك عن تفاقم المشاكل و الصعوبات الإدارية جراء هذا الازدياد الأمر الذي يسهم في تدهور أوضاع المنظمة بما يعزز من احتمالية فشلها وبالتالي إلى حدوث الانهيار التنظيمي فيها وخسارتها للحصة السوقية والميزة التنافسية مما يؤدي ذلك إلى خروجها من الأسواق، تصف s ١٩٩٠، أصبحت استراتيجية الترشيح الرائدة في مجال الاختيار للعديد من الشركات في جميع أنحاء العالم، يذكر ان الدافع الرئيسي لمعظم جهود الترشيح هو الرغبة في تخفيض التكاليف المباشرة وزيادة مستويات الكفاءة والإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية . (Gandolfi,2008:3) بقدر تعلق الأمر بمعمل سمنت الكوفة فان عملية الترشيح الوظيفي تسهم بشكل أو بآخر في تخفيف المعاناة التي تتعرض بعض المنظمات جراء ازدياد النفقات التشغيلية وبالتالي زيادة النفقات العامة الأمر الذي ينعكس سلباً على أسعار المنتجات المقدمة للزبائن . كما ان ازدياد أعداد الموظفين قد يجعل المنظمة في وضع تكون غير قادرة فيه على تحمل كافة التكاليف والنفقات الخاصة بتلك الأعداد ناهيك عن تفاقم المشاكل و الصعوبات الإدارية جراء هذا الازدياد الأمر الذي يسهم في تدهور أوضاع المنظمة بما يعزز من احتمالية فشلها وبالتالي إلى حدوث الانهيار التنظيمي فيها وخسارتها للحصة السوقية والميزة التنافسية مما يؤدي ذلك إلى خروجها من الأسواق تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين رئيسيتين وهما كما يأتي : الفرضية الأولى : فرضية العدم لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي ومؤشرات الانهيار التنظيمي .الفرضية البديلة توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي والحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي . الفرضية الثانية فرضية العدم لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي من مؤشرات الانهيار التنظيمي . الفرضية البديلة توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي ومؤشرات الانهيار التنظيمي، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: ان الترشيح الوظيفي أداة فعالة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتزيد من تنافسية المنظمة ويعد أحد الأدوات المهمة في الحد من انهيار المنظمة . الترشيح الوظيفي ليس تخفيض عدد العاملين في المنظمة وإنما يهدف إلى ان الغرض الرئيس للترشيح تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فاعليته. يعاني معمل سمنت الكوفة من خضوعه للقوانين الحكومية النافذة على منظمات القطاع العام باعتباره تابع لوزارة الصناعة والمعادن الأمر الذي يجعله ملزم بما تقرره الدولة فيما يخص أجور العاملين وتكاليف الإنتاج وحصص الخزينة وقبول التعيينات وفق الاعتبارات السياسية وغيرها. أثبتت البحث ان هناك علاقة ارتباط وبدلالة معنوية بين استراتيجيات الترشيح الوظيفي والحد من مؤشرات الانهيار التنظيمي، وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات: ضرورة بذل المزيد من الجهود من قبل الباحثين في تدعيم الأطر النظرية والتطبيقية لموضوع الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي والبحث عن مؤشرات أخرى . التركيز عند اعتماد استراتيجيات الترشيح الوظيفي على تحسين الأداء التنظيمي وليس على تقليل عدد العاملين فقط . ٣- ينبغي وضع خطط استراتيجية للحد من مشكلة تزايد أعداد العاملين والعمل على الاستفادة بما هو متوفر بشكل أمثل ينبغي على إدارة المعمل ان تراعي اختصاصات العاملين مع الوظائف التي يشغلونها من اجل تحسين الأداء التنظيمي.

6. دراسة بسام بن مناور العنزي 2009م^(١)

تمثلت مشكلة الدراسة في تواجه منظمات العمل -على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان، 1420: 1). وقد أجمع كُتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (الدهان، 1992: 87). ولأهمية الثقافة التنظيمية في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فإن

(١) بسام بن مناور بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة الملك سعود- كلية العلوم الادارية - 2009م.

هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة. وستكون مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟، إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي: توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة، التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة. تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث إن دراسة هذين الجانبين ما زالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي حيث يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة العامة لمناقشتها موضوعين فاعلين في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة العامة ومجال التطوير التنظيمي بشكل خاص. لذلك يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهؤلاء الباحثين لإضافتها الجديدة لهذا الحقل من خلال معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ومساعدتها في سد النقص في المكتبة العربية التي تقتصر إلى مثل هذه الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع. وتنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية المؤسسات العامة التي أنشأتها الدولة للقيام ببعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتجارية والتي يصعب تقديمها عن طريق الأجهزة الحكومية التقليدية والتي تحتاج في إدارتها إلى أسلوب خاص أو تجاري وأجهزة مستقلة مالياً وإدارياً في تصرفاتها. كما يحتاج أغلبها إلى بيئة إدارية تساعد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الواضحة لتحسين خدماتها ومخرجاتها لأنها تتعامل مع منتجات وعملاء وأسواق منافسة فهي أشبه بالقطاع الخاص من القطاع الحكومي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت فروض الدراسة في الآتي: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء الانتاجي، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء التسويقي، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء المالي، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية واداء العاملين ومن خلال التحليل توصلت الدراسة لاهم النتائج: توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف، هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة احصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل)، وبناءً عليها تم وضع عدد من التوصيات أهمها: توضيح أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسات العامة، التعرف على واقع قيم الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة، تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين بالمؤسسات العامة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

7. دراسة أحمد محمود 2006م⁽¹⁾

برزت مشكلة الدراسة من خلال التعرف على دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب، حيث يهتم علم النفس الفارق بدراسة الفروق بين الناس لمجرد الرغبة في فهم الشخصية الإنسانية، لأن المجتمع المعاصر قد بلغ درجة عالية من التعقيد بصورة تنوعت فيه التخصصات وتباينت فيه الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها الأفراد، ومن هنا نشأت مشكلة اكتشاف الأفراد الذين تتناسب معهم الأدوار والتخصصات في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. وقد تؤدي دراسة هذه المشكلة إلى التوصل إلى نتائج تمكن المعنيين بالعملية التربوية من التعرف على كافة جوانب الموضوع وعناصره، وتنبثق هذه المشكلة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما هو دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب في ضوء بعض المتغيرات؟ يقول أحد التربويين أنه ينبغي لنا جميعاً أن نتذكر دائماً أن المعلم لا يعلم مادة دراسية أو موضوعاً معيناً، وإنما يعلم طلاباً وهذا ما يميل كثير من المعلمين إلى نسيانه (Hoppenstedt, 1991)، فالمادة الدراسية ما هي إلا وسيلة بينما الطالب هو الهدف، فمن هذا المبدأ التربوي والنفسية تنطلق أهمية هذه الدراسة، من كونها تناقش موضوعاً هاماً في العملية التربوية وهو دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب من حيث التباين بين الأفراد في القدرات والامكانيات، وكذلك في الاستعدادات ودرجة التحمل ومستوى الانجاز وغيرها، وقد اصطلح على تسميته بظاهرة الفروق الفردية، كما أن هذه الدراسة في موضوعها تناقش مادة متغيرة حيث أن الفروق الفردية يتم تغذيتها بفروق وصفات جديدة مع تطور العملية التربوية، وبهذا يتوقع أن تثرى هذه الدراسة بإطارها النظري والإجرائي مجالاً مهماً في هذا الميدان وتسد ثغرة فيه. هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي. ما هو دور المعلمين في مراعاة الفروق الفردية لدى طلابهم؟، التعرف إلى الفروق في دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى طلابه تعزى لمتغير الجنس، التعرف إلى الفروق في دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى طلابه تعزى لمتغير تخصص المعلم، التعرف إلى الفروق في دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى

(1) أحمد محمود بعنوان "دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب الجامعيين - دراسة تطبيقية تحليلية"- رسالة دكتوراه غير منشورة- الجامعة الإسلامية غزة- كلية ادارة الاعمال-2009م.

طلابه تعزى لمتغير نوع المدرسة التي يعمل فيها المعلم. أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي بهدف التعرف على دور المعلم في مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال: معرفة استجابة المعلمين حول مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب، معرفة تأثير عوامل الجنس، والتخصص، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات، وسنوات الخبرة في مراعاة الفروق الفردية. وتم وضع عدد من النتائج من أهمها: توصلت الدراسة إلى أن للمعلمين دوراً إيجابياً وبمستوى كبير وكبير جداً في مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب، مما يعني أنهم يعملون جاهدين على مراعاة الفروق الفردية لدى الطلاب، ويعود السبب في ذلك أنهم يمتلكون قدرات تربوية غنية، ويتحلون بأخلاقيات المهنة المبنية على منظومة قيم المجتمع والأمة (صالح، 2003)، وإدراك خصائص الطلاب النمائية ومطالبهم وحاجاتهم لغرض مراعاتها في أثناء تنظيم التعليم، وتوفير فرص النمو والتكيف السويين، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة واستغلال قدراتهم واستعداداتهم إلى أقصى ما يستطيع (هريدي، 2003). وعندما تتوفر لدى المعلمين ما تتطلبه تلك الصور والأساليب من كفايات خاصة وتوجيه فني، يكون مؤهلاً لتحقيق عوائد مجزية على صعيد النتائج التعليمية ومخرجاتها، وعلى صعيد المجتمع المدرسي العام، ومن هذه العوائد: تحسين نسبة دوام التلاميذ، وغياب الكثير من المشكلات الانضباطية، وزيادة ثقة المجتمع المحلي بالمدرسة والمعلمين، وتوظيف المزيد من الوقت للمعلم الذي يمكن توظيفه في رعاية الحاجات الفردية، وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: أن يستخدم المعلم أساليب وأنشطة متنوعة لتسهيل مهمته في مراعاة الفروق الفردية لدى طلبته، إعداد المعلم وتدريبه قبل الخدمة وأثناءها على استخدام الأساليب التربوية القائمة على أساس التعليم الفردي، على المعلم أن يعد الوسائل والتقنيات التعليمية المتنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب ويستخدمها في دروسه مما يزيد من فعالية التعلم، يخطط لكل عمل يقوم به تخطيطاً غير متكرر بل ينوع باستمرار، في أهدافه، ومحتواه ووسائله وأساليبه، لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب وتلبية احتياجاتهم المختلفة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت القرار الإداري

دراسة أمانة عبدالباسط 2015م⁽¹⁾

إن للعمل الإداري أهمية قصوى في عالم اليوم، وذلك لأن الممارسات الإدارية هي التي يعزى إليها التقدم أو التخلف الحضاري، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على القرار. وكل نشاط إداري يهتم بجانب العمل ويغفل جانب اتخاذ القرار هو نشاط غير سليم، فالإدارة هي عملية إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب ووضعه موضع التنفيذ. وترتبط عملية اتخاذ القرار بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قياداتها في اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن هي قلب الإدارة. فالقرارات جزء أساسي من النشاط "H Simon" عملية اتخاذ القرارات حسب الإنسان، فنجاح الإداري متخذ القرار يعتمد على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك، والقرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على نجاحه، فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأنسب للتعامل مع المشكلة أو الحدث. في ظل ما سبق ذكره، تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم بمستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟ تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع اتخاذ القرار أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم وتطور المنظمات أو المؤسسات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تخطط وتعمل على اتخاذ قرارات مناسبة أو بالنسبة للمؤسسات الذين يشاركونهم في تنفيذ هذه القرارات. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

وتكمن الأهمية النظرية في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة لاتخاذ القرارات، الرضا والأداء الوظيفي. وتمثل هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني إضافة علمية للدراسات القليلة المقدمة في علم اجتماع التنظيم والعمل في الجامعة الجزائرية، ليكون إضافة للطلبة بغية الاستفادة منه أو تقديم دراسات أخرى حول موضوع اتخاذ القرار وكذلك حول موضوع الرضا على الأداء الوظيفي. كما تتمثل الأهمية التطبيقية في: التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا متخذي القرار. التعرف على آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا العاملين عن أدائهم، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بشركة سونلغاز، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على: آليات اتخاذ القرار وعلاقتها برضا متخذي

(1) أمانة عبد الباسط على بعنوان "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط بالوادي" - رسالة دكتوراه غير منشورة -جامعة الشهيد حمهل خضر - الوادي -كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- قسم العلوم الاجتماعية- 2015م.

القرار وبرضا العاملين عن أدائهم، أهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى رضا متخذي القرار، كيفية اتخاذ القرار فعلياً في المؤسسة محل الدراسة، علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بمستوى رضا متخذي القرار ومنفذي القرار. توصلت الدراسة لأهم النتائج منها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار، لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار، وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: على المؤسسة أن تعمل باستمرار على تدريب وتكوين المشرفين من أجل تطوير نوعية وكمية المعلومات لديهم من أجل اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى رضا منفذي ومتخذي القرارات على أدائهم العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل على اتخاذ القرارات خاصة عند المشرفين الإداريين.

2. **دراسة يوسف بن محمد 2014م⁽¹⁾**

تمثلت مشكلة البحث في اتخاذ القرار بشكل عام ومعوقات اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار بشكل خاص، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى تلك المعوقات بدلالات ضمنية من خلال تدني ممارسة أشكال القيادة التشاركية بالمدارس، والتفرد باتخاذ القرار مما ساعد على عدم اتباع الأساليب العلمية كغياب استخدام أسلوب العصف الذهني باتخاذ القرارات، وأن مستوى اتخاذ القرار لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب. ونظراً إلى ما يمثله اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار من دور هام في تحقيق أهداف المدرسة، ورفع مستوى العمل فيها فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد المعوقات التي تحد من اتباع مثل هذه الأساليب في اتخاذ القرار وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة من وجهة نظرهم؟ تهدف الدراسة إلى: تحديد المعوقات الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية، والتقنية، التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظرهم. والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لمعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار التي تعزى إلى المتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، حيث تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور يقيس الأول منها المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية باتخاذ القرار لمدير المدرسة، تكونت من ثلاث عشرة فقرة، والمحور الثاني المعوقات التنظيمية والإدارية تكونت من ست عشرة فقرة، وبالمحور الثالث المعوقات التقنية تكونت من ثمان فقرات تم التأكد من صدقها وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية التي تكونت من ثلاثين مديراً ووكيلاً تم استنابهم من مجتمع الدراسة الكلي. وتمثلت فروض الدراسة في الآتي: عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة $\alpha \leq$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها: تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية الكلية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والدورات التدريبية والمرحلة باستثناء وجود فروق في المعوقات الشخصية والاجتماعية لصالح المراحل العليا مقابل الابتدائية، بينما تبين وجود فروق في المعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية والمعوقات الكلية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من عشر سنوات فأكثر، مقابل الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: العمل على التغلب على المعوقات التي كشفت عنها الدراسة، وتدريب المديرين والوكلاء على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

3. **دراسة طاهر حسن مضر 2012م⁽²⁾**

تمثلت مشكلة البحث في 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. هذا كله أثر على أداء مؤسساتهم من خلال نتائج قراراتهم، وسيادة النمط (الجانب العاطفي الذي يصعب 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 بمجملها دفعت الباحثين للقيام بهذا البحث. وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي: كيف نحسن

(¹) يوسف بن محمد بن موسى بعنوان "معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة" - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة أم القرى - كلية التربية والتخطيط - 2014م.

(²) طاهر حسن مضر بعنوان "كفاءة القرار وفعاليتها بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم ووزارة التربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة دمشق - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - 2012م.

من كفاءة اتخاذ القرار وفعاليتته بتكامل النمط العاطفي والعقلاني لمتخذ القرار؟ وتبرز أهمية البحث من الناحية العملية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع في: معرفة العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار، وكيفية توظيفها في زيادة فعالية القرار المتخذ وكفاءته، الوصول إلى نتائج مهمة بالنسبة إلى الوزارتين المقترح تطبيق البحث فيهما (التعليم العالي والتربية) وإمكانية تعميمه كنموذج على بقية الوزارات، وأيضاً يعد مادة علمية جيدة لأنه يشكل مثلاً تطبيقياً حياً من الواقع السوري ببيانات هو نتاجه في موضوع اتخاذ القرار، تتمثل أهداف البحث في: تبيان مواطن الخلل في عملية اتخاذ القرار بإظهار مدى تأثيره بالنمط العاطفي أو العقلاني لمتخذه. الكشف عن مدى فعالية القرار وكفاءته وفقاً لأسلوب متخذه في وزارتي التعليم العالي والتربية. تبيان الفروق في عمليات اتخاذ القرار بين وزارتي التعليم العالي والتربية من خلال الدراسة الميدانية. تقديم حلول ومقترحات لتحسين استخدام الجوانب العقلانية لمتخذي القرار ونقل من طغيان الفردية المتمثلة بالعوامل العاطفية الذي ينعكس إيجاباً في رفع فعالية اتخاذ القرار وكفاءته في مؤسساتنا. كما اعتمد الباحث 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 نتاجه، وجاءت فروض البحث كالآتي: الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين استخدام النمط العاطفي والعقلاني لمتخذي القرار وبين فعالية القرار وكفاءته في وزارتي التعليم العالي والتربية. الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية في فعالية القرار (في وزارة التعليم العالي والتربية) تعزى لأنماط اتخاذ القرار (النمط العقلاني والنمط العاطفي) الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في كفاءة القرار (في وزارة التعليم العالي والتربية) تعزى لأنماط اتخاذ القرار (النمط العقلاني والنمط العاطفي)، توصلت الدراسة لأهم النتائج: إن غالبية المديرين في المستويات الثلاثة هم من الذكور كما تبينته عينة الدراسة، إن غالبية المديرين تراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة. إن الغالبية العظمى من المدراء من حملة الإجازة الجامعية. وبناءً عليها تم وضع أهم التوصيات: اعتماد المنهج العقلاني والعلمي في صنع واتخاذ القرار والعمل وذلك بتجزئة المشكلة بطريقة تستقدم جميع المسببات والإمكانات المتاحة للحل، 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.

4. دراسة أحمد سليمان 2011م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في تركيز أغلب الدراسات والبحوث على تناول موضوع اتخاذ القرارات في إطار نظريات ومداخل لا تظهر صورة هذا الموضوع في شكل متكامل، ويرجع السبب في ذلك إلى أن للموضوع جوانب متعددة وعناصر كثيرة متشابهة، بعضها يدخل في اهتمامات علماء القانون الإداري، حيث يركز هؤلاء العلماء اهتمامهم على شرعية القرارات وكيفية تنفيذها ومدى جواز سحبها أو إلغائها وكيفية التظلم منها، أما علماء الإدارة فغالباً ما يركزون اهتمامهم على عملية اتخاذ القرارات، ومرآحله هذه العملية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مستعنيين بمفاهيم وافتراسات العلوم الأخرى لضمان اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة، كما يركز الكتاب السلوكيون من علماء علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي اهتمامهم على الأبعاد والعوامل والمتغيرات السيكولوجية والاجتماعية والبيئية ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، ويركز أساتذة علوم الرياضيات والاقتصاد والإحصاء والمحاسبة الإدارية على جوانب أخرى تتصل بالأساليب الكمية وكيفية الاستفادة منها في ترشيد القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها، وهكذا يركز كل فريق اهتمامه على جانب أو زاوية معينة مما يترتب عليه تعدد مداخل الدراسة لهذا الموضوع، ولذلك اتجه الباحث إلى محاولة الجمع بين النظريات والأفكار والمفاهيم والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية. وفي هذه الدراسة يحاول الباحث إيضاح دور العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، لا تقتصر أهمية القرارات على المنظمات الإدارية في الدول المتقدمة فقط، بل تبدو أهميتها واضحة في المنظمات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة والنامية على السواء، وذلك بسبب التطورات وتعقد المشكلات الكبيرة التي تشهدها هذه المنظمات والتي أدت إلى تعقد وتشعب نشاطها الإداري التي تواجهها، مما اقتضى تطوير وتحسين وترشيد أساليب اتخاذ القرارات لمواجهة هذه المشكلات وإيجاد الحلول السليمة والفعالة لها. وعلى المستوى العالمي والمحلي: يلقي موضوع اتخاذ القرارات في الفكر الإداري اهتماماً متزايداً على الصعيد العالمي والمحلي على حد سواء. تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية، التعرف على أفضل الطرق لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية، التعرف على المشكلات التي تؤثر في اتخاذ القرارات

(1) أحمد سليمان بعنوان "العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية" - رسالة دكتوراه غير منشورة - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - كلية العلوم الإدارية - 2011م.

الإدارية في المنظمات الصحية، انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم وضع عدد من النتائج أهمها: الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية والإقليمية خارج نطاق العمل، الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات ومعلومات قد يضطرا مما يستغرق بعض وقته وطاقته فينعكس ذلك على المدير متخذ القرار إلى إمداد هذه الأجهزة قراراته، وبناءً على النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: ضرورة فهم المدير العميق للأمور وقدرته على التحليل، يجب مراعاة مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة حيث يؤثر ذلك على اتخاذ القرار الإداري، يجب الفصل التام بين عمل المدير وقيامه بالإدارة وبين أغراضه وأهدافه الشخصية.

5. **رأسة إيمان أحمد عمار 2011م⁽¹⁾**

برزت فكرة الدراسة التي تتناول التنظيم غير الرسمي وأثره على إتخاذ القرار داخل الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء من خلال تواجد تفاعلات كثيرة ومتنوعة تتعدى في ذلك العلاقات الرسمية المستمدة من القوانين والمراسيم، لذا تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية: كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في فاعلية إتخاذ القرار داخل المنظمة؟ كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في فعالية الاتصالات داخل المنظمة؟ كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في مناخ العمل داخل المنظمة؟ والذي يمكن قياسه من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية: هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والانتماء للمنظمة. هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا عن العمل ذاته. هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا عن الزملاء. هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا عن الترقية. هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا عن المشرف. هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا عن الأجر من الناحية العلمية: تعتبر هذه الدراسة إحدى الإسهامات الهادفة إلى سد الفجوة في مجال البحوث النظرية والدراسات العملية والتي تشير إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول اتجاه (أسبقية) العلاقة السببية بين التنظيم غير الرسمي وفاعلية الأداء وتأثير المتغيرات الفردية والتنظيمية على قوة واتجاه هذه العلاقة من الناحية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تأتي ضمن الدراسات التي تعمل في اتجاه ترشيد القوى العاملة في المؤسسات وذلك من خلال تقديم نموذج تطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي وفاعلية القرارات والإداء للعاملين بحيث تهتدي به إدارة المؤسسات في تطوير القوى العاملة لديها واتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة الفاعلية، تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدارسة المكتبية والدارسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية، بينما تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء العاملين.

وتمثلت فروض الدراسة في الآتي: هناك علاقة احصائية بين التنظيم غير الرسمي وفاعلية القرارات داخل المنظمة، هناك علاقة احصائية بين التنظيم غير الرسمي وفاعلية الاتصالات داخل المنظمة، هناك علاقة احصائية بين التنظيم غير الرسمي وتحقيق الأهداف داخل المنظمة، هناك علاقة احصائية بين قبول الإدارة للتنظيم غير الرسمي وتحسين المناخ داخل المنظمة، هناك علاقة احصائية بين التنظيم غير الرسمي والانتماء للمنظمة، تم وضع عدد من النتائج أهمها: يسند التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في تحقيق الأهداف، تزيد فاعلية الاتصالات وتنسيق للأهداف بوجود التنظيم غير الرسمي، يشبه التنظيم غير الرسمي اغراض لا يحققها التنظيم الرسمي مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء. هناك رضا من التنظيم غير الرسمي بالشركة طالما أن اهدافه تتماشى مع اهداف الإدارة. بناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: الاستفادة من شبكة العلاقات المتداخلة في التنظيم غير الرسمي لتعزيز فاعلية الاتصالات وتنسيق الأهداف، الاستفادة من قادة التنظيم غير الرسمي في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، متابعة ومراقبة سلوك التنظيم غير الرسمي لمنع الانحرافات السالبة، إدارة الصراعات التنظيمية من خلال التفاهات الإيجابية مع التنظيم غير الرسمي.

6. **دراسة حافظ عبدالكريم 2012م⁽²⁾**

بالرغم من أهمية موضوع القيادة التحولية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، وخاصة في قطاع التأمين ما زالت قليلة على حد علم الباحث والملاحظ من خلال عملي في قطاع التأمين فإن تبني نمط القيادة التحولية من قبل المدير ينفي شركات التأمين ما زال ضعيفا ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: هل هناك أثر للقيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية؟ تتبع أهمية الدراسة مما يلي: طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة. ربط موضوع فاعلية عملية

(¹) إيمان أحمد عمار بعنوان "أثر التنظيم غير الرسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة (بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء)" - رسالة دكتوراه غير منشورة - 2011م.

(²) حافظ عبد الكريم الغزالي بعنوان "أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية" - رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة الشرق الأوسط - كلية إدارة الأعمال - 2012م.

اتخاذ القرار بموضوع جديد وحديث وهو القيادة التحويلية فبالرغم من الدراسات العديدة في موضوع فاعلية اتخاذ القرار والقيادة التحويلية فلم يتم الربط بينهما -حسب علم الباحث- في الدراسات العربية على الأقل. تتلخص أهداف الدراسة بما يلي: التعرف إلى مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية. التعرف على مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت فروض الدراسة في: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. تم وضع عدد من النتائج من أهمها: أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً وبهذا يتفق الباحث مع دراسة (المومني والقضاة، ٢٠٠٨) والتي أظهرت بأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن كان مرتفعاً وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: تقدم القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) نسبة تفسير كبيرة للاختلافات في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

7. دراسة أميمة أبو بكر حسن 2009م^(١)

لم تتناول نظريات القيادة دراسة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. كما لم يتم التوصل بحثياً إلى تحليل ومعرفة جوانب القدرة والخبرة لدى هذه القيادات وتأثيراتها المهمة في إدارة وتقييم وتطوير الأداء الوظيفي. ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى إن معظم النظريات والدراسات الرئيسية في القيادة ركزت على مسار بحثي واحد فقط وهو المسار الكمي كما إن التركيز البحثي ظل أيضاً منصفاً فقط على الأساليب القيادية والتصرفات السلوكية دون محاولة التعرف على أسباب الفصوم في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كثير من الدول إلا أنه اتضح مؤخراً إن مرجعه الأساسي هو عدم كفاءة القوى البشرية لتلك الدول ويبرز هذا بصورة خاصة فيما يتعلق بعدم قدرة القيادة الإدارية على تنفيذ البرامج التي تضمنتها تلك الخطط بكفاءة. ولقد لاحظ الدارس إن هذا الموضوع يكتنفه شيء من الغموض وخاصة في بعض الشركات مما يثير الفضول لمعرفة الكيفية التي يتم بها اختيار القادة لشغل المواقع الوظيفية والتعرف على أسباب ظهور بعض الظواهر السالبة. بعد الاختيار و هل الأمر يتعلق بقصور القادة في ممارسة مهامهم المتعلقة بإعداد المرؤوسين ومتابعة أدائهم وتوظيفهم وتدريبهم، من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا في مجموعة شركات جيباد الصناعية وإعدادهم لمواجهة تحديات المنافسة والتنمية وتقييم الواقع الحالي في الآتي: هل هنالك مهارات قيادية مميزة للمدراء العاملين بشركات جيباد بالسودان؟، هل توجد علاقة دالة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركة جيباد ومستوياتهم التعليمية المختلفة؟ هل توجد فروق في المهارات القيادية للمدراء العاملين في شركة جيباد بناء على سنوات الخبرة؟، ما هو نوع التدريب الذي يتلقاه مديري الإدارة العليا بشركة جيباد؟، تكمن أهمية هذا البحث في كونه قد تناول بعداً جديداً لم ينل بعد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو التعرف على البعد الاستراتيجي للقيادة الإدارية العليا في اختيار وإعداد وتوجيه العمليات الإدارية في المنظمات العاملة في سوق التنافس وذلك على عكس ما اتجهت إليه الدراسات السابقة، إن القيادة بصفة عامة تعد حلقة الوصل بين الموارد البشرية بالمنشأة وخططها وتصوراتها المستقبلية وتعتبر البوتقة التي تتصهر وتتفاعل من خلالها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية وتدعم القوى الإيجابية في المنشآت وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان وتمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما إن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم بمعنى آخر قد اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تناولت موضوعاً ذا أهمية إستراتيجية في مجال تطوير القيادة الإدارية الناجحة، فقد تناولت الدراسة بالتحليل موضوع الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير مهارات مديري الإدارة العليا، يرمى هذا البحث إلى توضيح معنى ومفهوم القيادة الإدارية والكيفية التي يتم بها اختيار القادة الإداريين ومعرفة أهمية هذا الدور في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا ووصف عملية القيادة وتحليلها وتحديد جوانب القصور ومعالجتها بالإضافة إلى ذلك تحديد مدى قيام مجموعة شركات جيباد الصناعية محل الدراسة ككيفية ومدى تنمية وتطوير مهارات مديري الإدارة العليا وتجويد الأداء من خلال الوقوف على الآتي: التعرف على السمة العامة لمهارات المدراء العاملين بشركات جيباد، التعرف على الفرق في المهارات القيادية لدى المدراء بشركات جيباد بناء على سنوات العمر، التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية لدى

(١) أميمة أبو بكر حسن بعنوان "الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا"، رسالة دكتوراه غير منشورة - السودان - جامعة الخرطوم - كلية العلوم الإدارية - 2009م.

المدراء في شركة جيايد والمستوى التعليمي ، ما هو نوع التدريب الذي يتلقاه مديري الإدارة العليا بشركة جيايد ؟ اتبع الباحث لإغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لما يوفره من إمكانيات الحصول على أكبر قدر من المعلومات والمساعدة في التوصل إلى أصول المشكلة ومسبباتها والجوانب المؤثرة فيها واقتراح الحلول المناسبة لها إلى جانب منهج دراسة الحالة مجموعة شركات جيايد الصناعية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الإيجابية المتوفرة للقيادات الإدارية و مدى إسهامها في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا، تمثلت فروض الدراسة في: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وزيادة كفاءة مدراء الإدارة العليا هنالك فروق بين المهارات القيادية للمدراء العاملين بشركات جيايد بناءً على سنوات الخبرة ، توجد علاقة دالة موجبة بين المهارات المتوفرة للمدراء بشركات جيايد ومستوياتهم التعليمية، بناءً على ما تقدم تم وضع عدد من النتائج أهمها: إن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانه هامة في النشاط الإداري وقد اهتم بها معظم علماء الإدارة، أظهرت الدراسة إن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي (الأنماط القيادية – المشاركة – العوامل التنظيمية – العوامل البيئية – العوامل الشخصية للقائد الإداري – التفويض – الاتصال)، وعليه تم وضع عدد من التوصيات أهمها: مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي ستطرح في مجلس الكليات حازت على موافقة عالية، مشاركة وكلاء الكليات في ترأس مجالس الكليات حصلت على موافقة عالية ، مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق بين النشاطات المختلفة في الكليات حصلت على درجة موافقة عالية.

8. دراسة إسهامان خلفي 2008م⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كاساليب لاتخاذ القرارات في مؤسسة نقاوس للبصريات؟، ما هي التطورات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على تشكيل نظم المعلومات خلال مسارها التطوري في المؤسسة محل الدراسة؟، إلى أي مدى ساهمت هذه التطورات في تحديث أساليب اتخاذ القرار وبالتالي تحسين الاداء في مؤسسة نقاوس للبصريات؟ تظهر أهمية هذه الدراسة في إبراز الجوانب الإيجابية للاستقلال الفعال لتكنولوجيا المعلومات الحديثة على مستوى المؤسسة محل الدراسة ، وذلك لحث مجتمع الاعمال، والمجتمع ككل على تقبل التغيرات التي تفرضها التكنولوجيا وتجنب مقاومتها بحجة أثارها السلبية، التي ترجع بالاساس الى عدم استيعاب الاهداف الحقيقية لهذه التكنولوجيا، كما تظهر ايضا في الاطلاع على آخر ما توصلت اليه الابحاث في الجوانب النظرية ومحاولة اسباب عدم وصول هذه التكنولوجيا الى الميدان ، خصوصا في الدول النامية، أو عدم نجاح ما وصل منها في تحقيق نفس النتائج المتوصل اليها نظرياً، بالإضافة الى خصوبة الموضوع وتجدده المستمر بسبب ارتباطه بالتكنولوجيا، خصوصا على الجوانب التطبيقية نظراً لندرة تطبيق نظم معلومات متطورة في البيئة الجزائرية، تمثلت أهداف هذه الدراسة في: التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي امكانية التعرف على صورة العملية في المؤسسات الجزائرية ككل، التعرف على وجود واتجاه العلاقة بين استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا حديثة ورشد عملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للبصريات، اتبعت الدراسة المنهج الاحصائي التحليلي، وتمثلت فروض الدراسة في: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للبصريات ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحسين دعهما لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المدروسة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: يساعد النظام في اختيار بديل من البدائل المطروحة بسبب دقة ووضوح وتفصيل المعلومات التي يقدمها، يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعة الرقابة، وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة، ضرورة المتابعة للصيقة للتطورات الحديثة في التكنولوجيا مما يدعم اتخاذ القرارات السليمة، الاستعانة بالخبراء والمهتمين في هذا المجال مما يحسن ويطور العمل بمؤسسة نقاوس للبصريات.

9. دراسة محمد داود 2007م⁽²⁾

مشكلة البحث الحالي يحاول الباحث من خلالها الإجابة عن بعض هذه الأسئلة واختار منها ما يلي: ما هو أثر أسلوب التعلم على النشاط المعرفي للفرد، أي بمعنى كيف يؤثر شكل التعلم (المميز بأسلوب التعلم) في محتوى النشاط (المميز بالعمليات المعرفية)؟ والى أي حد يؤثر أسلوب التعلم، في ظل وجود مستوى معين من النشاط المعرفي يتميز بالتعقيد المعرفي؟، يمكن أن نجمل أهمية البحث الحالي في النقاط التالية: كون الدراسة الحالية تشكل محاولة علمية للإسهام في هذا المجال من طرف الباحث في البيئة الجزائرية واستهلال البحث في هذا المجال في بيئتنا خصوصا والوقوف على أساليب التعلم ومشكلة الدراسة الحالية مختلف اتجاهات الدراسة في أساليب التعلم في البيئات الأجنبية ونتائج البحوث في هذا الموضوع. وحسب حدود علم الطالب الباحث فالموضوع لازال بكرا في بيئتنا، ويحتاج إلى الكثير من الاهتمام والتحكم في متغيراته . التحقق من احد افتراضات نموذج تكوين وتجهيز المعلومات في فهم

(1) إسهامان خلفي بعنوان "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات – دراسة حالة مؤسسة نقاوس للبصريات" - رسالة دكتوراه غير منشورة – جامعة الحاج الخضر/كلية الاقتصاد وعلوم التسيير-2009م.

(2) محمد داود بعنوان "أثر الفروق الفردية في أساليب التعليم على الاداء في حل المشكلات – دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة الثانوية" - رسالة دكتوراه غير منشورة – جامعة الحاج الخضر – كلية العلوم الانسانية – 2007م.

الأسلوب من اعتبار أن الأسلوب هو طريقة توجيه الفرد في البحث عن المعلومات (وفق التتابع التالي: الإحساس، الإدراك، الاستدلال) التي تحقق الهدف ويلاحظ أثرها في مدى نجاح الفرد في تحقيق مهمته. الحاجة إلى التعرف على أساليب التعلم في الميدان، والوقوف على أهم أثارها في الجانب المعرفي للتلميذ، وما يمثله من أهمية، فالكمل يسعى نحو التجويد، ومشكلة تحديد مستوى الطلبة، أصبح محل اهتمام الباحثين بعد أن أصبح التعليم ضرورياً في كل المجتمعات. وازدادت الأصوات التي تنادي بنظم أقل تعسفاً وأكثر مناسبة في تقويم، وقياس تحصيل التلاميذ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أساليب التعلم موجودة لدى الأفراد، توجب على القائمين في ميادين التوجيه والتعليم والتكوين بمختلف مستوياته، وأبعاده التعرف عليها لدى الفئات المعنية واختيار انسب الاستراتيجيات للتعامل معها لاستغلالها بكفاءة. وأن معرفة أساليب التعلم لها من الفائدة العلمية والتربوية والأهمية بمكان ما يسمح بالوصول إلى الأمثلة في التحصيل والمرونة التكيفية التي يفرضها القائم على التربية مما يشجع حاجات التلاميذ على اختلاف أساليبهم التعليمية، ويدفعهم إلى تحمل المسؤولية والتحصيل المميز بالنتائج الإيجابية ويضفي الجلاء اللازم حول مهمة المدرسة أو الثانوية أو الجامعة، فمن فوائد فهم الأسلوب الشخصي في التعلم: وبناءً على تلك النتائج تم وضع عدد من التوصيات أهمها: ما أثر أسلوب التعلم ومستوى التعقيد المعرفي في تكوين إستراتيجية حل المشكلات، قياس مدى نمو وثبات بعض قدرات أساليب التعلم كما تقيسها قائمة كولب لأساليب التعلم في مرحلة المراهقة وفق نظرية كولب في التعلم ونظرية بياجيه في النمو المعرفي.

الخلاصة

يتمثل الاهتمام العالمي بالقرارات في المعاهد والمنظمات الدولية التي ظهرت حديثاً، وبدأت تهتم بعلوم تطوير الإدارة، خاصة اتخاذ القرارات الإدارية. أما ما يشير على وجود اهتمام كبير على المستوى المحلي بموضوع اتخاذ القرار الإداري، يتمثل في الجهود التي تقوم بها المنظمة العربية للعلوم الإدارية ومعاهد الإدارة في العالم العربي، وكذلك البحوث والدراسات التي قام بها كتاب الإدارة في العالم العربي. ويبرز الاهتمام بالقرار الإداري في الدول العربية بقيام تلك الصروح الشامخة من المعاهد المتمهنة بالشؤون الإدارية وتطويرها، على سبيل المثال لا الحصر: معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية، وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية بالخرطوم، والمعهد العربي الكويت، والمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بالمملكة العربية السعودية، وعقدت عدة مؤتمرات دولية للعلوم الإدارية كان أولها بمدينة بروكسل ببلجيكا عام 1910م، وأنشئ بنفس المعهد الدولي للعلوم الإدارية وانضمت إليه كثير من دول العالم منها مصر، وأفتتح له فروعاً بالقاهرة عام 1936م، وهناك معهد الإدارة العامة المصري الذي أقيم عام 1945م بالتعاون مع الأمم المتحدة، وأنشأت الجامعة العربية بالقاهرة المنظمة العربية للعلوم الإدارية في عام 1960م من الناحية العملية يحظى القرار الإداري بأهمية خاصة على المستوى التنظيمي، وذلك من خلال نقل المبادئ والنظريات من الناحية النظرية إلى التطبيقية بهدف تطوير اتخاذ القرارات. حيث تبرز هذه من خلال قيام المعاهد العملية المتخصصة في الإدارة بتدريب القادة الإداريين على أفضل المفاهيم التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، كما تعتبر من المجالات الرئيسية للممارسة الرقابية القضائية على أعمال الإدارة. ونحن في بدايات القرن الواحد والعشرين الميلادي، نجد أن العالم قد أصبح يستخدم أساليب حديثة ومتطورة في مجال الإدارة والقرار الإداري، خاصة الدول المتقدمة وبالتحديد الصناعية منها، فسارعت إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية والخدمات الالكترونية (Masa'deh, et al., 2008, 2013a, 2013b; Shannak & Obeidat, 2012; Karajeh & Maqableh, 2014; Maqableh & Karajeh, 2014; Al-Dmour et al., 2015; Almajali & Maqableh, 2015; Kateb et al., 2015; Maqableh et al., 2015; Masa'deh, 2016; Tarhini et al., 2015; 2016, 2017a, 2017b; Almajali & Al-Dmour, 2016; Almajali et al., 2016; Alenezi et al., 2017; Aldmour et al., 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017; Obeidat et al., 2019; Al-Dmour et al., 2018; Yassien & Mufleh, 2017)، وذلك لأهميتها في تطوير الأنماط والمفاهيم التي تتخذ بها القرارات الإدارية ولتسهم في التنظيم والتخطيط والرقابة الإدارية، لذا تعد نظم المعلومات الإدارية أداة مهمة في عملية إتخاذ القرار، يعبر عنها بأنها طريقة منظمة للحصول على المعلومات الصحيحة في المكان والزمان المناسب وتقديمها على متخذ القرار.

إن القرار الإداري يشغل حيزاً عظيماً في علم الإدارة، إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات الإدارة، وذلك لارتباطه بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم واتصالات وغيرها من النشاطات الأخرى، لذلك نجد أن القرار الإداري لا يصدر غلا من جانب الإدارة لأن القرار الإداري عمل تصدره الإدارة بإرادتها المنفردة لتحدث أثراً قانونياً وهذا يميز القرار الإداري عن العمل المادي، ولا ينسب صدره إلا لجانب واحد وهو الإدارة حتى إذا اشتركت عدة أطراف في إصداره فإنها لا تؤخذ طرفاً فيه، لذلك فإن النظام القانوني للقرار الإداري يمنح الإدارة السلطة التي تستخدمها كوسيلة فعالة ومنجزة لتحقيق أهدافها التي تقصدها، ومن هنا يختلف القرار الإداري عن العقد الإداري الذي ينعقد بالتقاء إرادتين. لذلك ظلت الرقابة القانونية للقرارات الإدارية في كل الأوقات تشكل أهم مبادئ القانون الإداري بل تشكل المحور الأساسي في بناء وتركيبة ملامح المجتمع المدني وإظهار الميزات النبيرة لدولة القانون الحديثة. ورغم وحدة محورية كل من قانون وعلم الإدارة وأنهما ينتسبان لمنظومة العلوم الإدارية، إلا أن لكل منهما دوره

Reviewing The Literature of The Strategic Management.....

الخاص، فالقانون الإداري عبارة عن مجموعة القواعد التي تحكم الإداء العامة من ناحية التكوين والتنظيم والنشاط والتراعات التي تحدث بالأجهزة الإدارية، أما علم الإدارة العامة فكل اهتماماته تجاه الإدارة بالناحية الفنية والعلمية. إن الأفكار والتطورات الحديثة في القرن الواحد والعشرين والاضغوطات التي أحدثتها ثورة المعلومات، ولمواجهة تحديات المرحلة الحالية التي أفرزتها ظروف الألفية الثالثة ومعطيات النظام الدولي الجديد، كان لابد من إضفاء الصفة العلمية على القرار الإداري وإضفاء صفة الفن والإبداع أيضاً. ومن هنا أصبح موضوع القرار الإداري يحتل وضعاً بارزاً في معظم دراسات العلماء والباحثين في القانون الإداري وعلم الإدارة.

مصدر المراجع باللغة العربية:

تغريد كتوعة، أثر الإدارة الإستراتيجية للعوامل التنظيمية على القرار الإداري دراسة تحليلية على شركة الفوسفات الأردنية (2006م – 2016م)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التخطيط الإستراتيجي (إدارة أعمال)، 2017.

References

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.

Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.

Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.

Al-Dmour, R., Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research

Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimh, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.

AL-Syaidh, N., Al-Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.

Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113-133.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Kateb, M., Swies, R., Obeidat, B., & Maqableh, M. (2015). An Investigation on the Critical Factors of Information System Implementation in Jordanian Information Technology Companies. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 11-28.

Reviewing The Literature of The Strategic Management.....

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2013a). An Empirical Study of Antecedents and Outcomes of Knowledge Sharing Capability in Jordanian Telecommunication Firms: A Structural Equation Modeling Approach. *Life Science Journal*, 10(4), 2284-2296.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Al-Dmour, R., & Tarhini, A. (2015a). Knowledge Management Strategies as Intermediary Variables between IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance. *European Scientific Journal*, 11(7), pp. 344-368.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Shannak, R., & Maqableh, M. (2013b). A Structural Equation Modeling Approach for Determining Antecedents and Outcomes of Students' Attitude toward Mobile Commerce Adoption. *Life Science Journal*, 10(4), 2321-2333.

Masa'deh, R., Tarhini, A., Al-Dmour, R., & Obeidat, B. (2015c). Strategic IT-Business Alignment as Managers' Exploitative Strategies. *European Scientific Journal*, 11(7), pp. 437-457.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Intellectual Capital on Innovation via the Mediating Role of Knowledge Management: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3/4), 273-298.

Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.

Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.

Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.

Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.

Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.