

الأنماط الشخصية الادارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجاً)

م.م حسين عليوي كهية العامري
قسم ادارة الاعمال – كلية الكوت الجامعة

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.i129.48>

E: ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/6/15

تاريخ أستلام البحث : 2021/5/3

المستخلص:

يركز البحث الى قياس العلاقة الارتباط بين الانماط الشخصية الادارية بأبعادها (العصامية – الجماهيرية – الادارية – العبقرية) وأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار بأبعادها (بيئة عدم التأكد – صراع – تأسيس التحالفات – البحث – القرار الاكتفائي). طبقت الدراسة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى بواقع (5) كلية تقنية، و(8) معهد تقني في الجامعة . إذ لمس الباحث حاجة المنظمات المبحوثة الى تعزيز اتخاذ القرار الكارنيجي من خلال العلاقة بين الانماط الشخصية الادارية ، واختبرت الدراسة على عينة قصدية مكونة، من (105) مفردة بمستوى (عميد- معاون عميد- رؤساء اقسام)، واعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) لجمع المعلومات وتحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها . واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، فضلاً عن المقابلات الشخصية. ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم اعتماد الفرضية الرئيسية والفرعية للبحث تعكس العلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة . واستخدم برنامج SPSS لاستخراج نتائج الاستبيان استناداً الى الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ (النسب المئوية ، التكرارات - الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط الرتب (Spearman). واستخلص الباحث أهم الاستنتاجات: وجود علاقات ارتباط متنوعة بين الانماط الشخصية الاربعة وابعاد أنموذج كارنيجي إذ حققت الشخصية العصامية بوصفها النمط السائد لانها حققت اعلى ارتباط . في حين حققت ممارسات الشخصية الجماهيرية قيمة ارتباط الاقل من بين قيم معاملات الارتباط الاربعة. ويستدل من هذا ان انموذج كارنيجي يؤكد على ان القرارات تتخذ على اساس اكتفائي، فمتخذو القرارات يركزون على المشاكل المباشرة والحلول القصيرة وينبغي الوصول الى الرضا بشكل مشترك وجماعي لا فردي. من الواضح تمتع الادارات العليا في المؤسسات التعليمية بامتلاك خصال اكثر من نمط واحد من الانماط الاربعة يعطيهم ميزة كبرى في مجال الادارة واستخدام مهارات مختلفة تبعاً لمتطلبات الموقف .

الكلمات المفتاحية : الأنماط الشخصية الادارية ، أنموذج كارنيجي ، لاتخاذ القرار

المصطلحات الرئيسية للبحث :

الأنماط الشخصية الادارية Administrative personality styles اعتماداً على

(Schmerhorn, Hunt, Osborn & Bien, 2010:31)، (V.G.Kondalkar, 2007:60-61)، (JOHN B. MINER:1997)، (Jerald Greenberg Robert a. baron:2009:576) (أنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار : وبالاعتماد على (DAFT : 2010:464-465) (DAFT: 1983:353)



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 46 / العدد 129 / ايلول / 2021

الصفحات : 140-158

الأنماط الشخصية الادارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)

جدول (1)

الانماط الشخصية الادارية و انموذج كارنيجي من اعداد الباحث.

الانماط الشخصية	أنموذج كارنيجي	
الشخصية العصامية	Personal self – mad style	بيئة عدم التأكد Uncertainty
الشخصية الجماهيرية	Personal mass style marketing	صراع Conflict
الشخصية الادارية	Administrative personal style	تأسيس تحالفات Coalition formation
الشخصية العبقريّة	Personal genius style	البحث Search
		قرار أكتفاني Satisficing Decision Behavior

المقدمة: Introduction

يتناول مفهوم الشخصية (Personality) بشكل واسع النطاق العديد من الباحثين والاختصاصيين، وخصوصا علماء النفس الاجتماعي، ذلك لأن الشخصية تمثل تعبيراً عن الذات الانسانية. وتمثل الشخصية في نظر البورت (Allport, 1955)، نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً بشكل متواصل مع البيئة المحيطة. حيث يميل البعض نحو المهادنة مع الغير، في حين يميل البعض الآخر نحو العدوانية وبسط النفوذ، وتتأثر درجات السلوك الذاتي للشخصية بشكل كبير بطبيعة البيئة الاجتماعية والمادية. كما أن الرغبات والدوافع والخبرات الماضية أو المتراكمة للفرد ذات اثر مهم في هذا المجال. " فالشخصية عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص " (Horney: 1964). وفي ضوء هذا المفهوم يقسم هورني الأفراد الى ثلاث فئات وفقاً لخصائصهم من حيث التفاعل مع الآخرين هي: (الشماع، وحمود: 2007: 136-139).

اولاً - الفئة الايجابية: تمثل هذه الشريحة من الافراد طبيعة السلوك الايجابي للتفاعل مع الآخرين، حيث تميل إلى البحث عن الأصدقاء، والسعي نحو تقديم الخدمات للآخرين ومساعدتهم ثانياً - الفئة النافرة: تتميز هذه الفئة بالنفور وعدم الاستجابة للتفاعل. كما تتصف بالعدوانية والمنافسة، وتميل إلى اعتبار البقاء للأصلح أو (الأقوى). كما تتميز برغبة جامحة للسيطرة والنفوذ وتسخير الآخرين لتقديم الخدمات إليها، لتحقيق مصالحها الذاتية.

ثالثاً - الفئة السلبية: تتصف الأنماط السلوكية لهذه الفئة بالانطواء والانعزالية حيث يميل أفرادها إلى الابتعاد عن أجواء التفاعل الاجتماعي، وعدم الانضواء في المجاميع الانسانية. فالشخصية هي نمط من السلوك دائمة نسبياً على الرغم من الشخص، يشعر، ويفكر، ويتصرف (Jennifer M&Gareth 2012: 38) فالحاجات التي ينجح الفرد في تحقيقها بسهولة قد تؤدي الى تكوين أنماط سلوكية تشجع على الثقة بالنفس أو المبالغة في القدرات والطاقات الذاتية. أما تلك الحاجات التي يفشل الفرد في تحقيقها فإنها قد تؤدي إلى حالة من الإحباط (Frustration) والإحباط هو عبارة عن إعاقة وصول الفرد إلى أهدافه. الأنماط الشخصية من الموضوعات التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة كونها مصدر لوضع الخطط المرحلية وتؤسس الهياكل التنظيمية وتصمم خطوط الإنتاج. (JohnB. Miner: 1997).

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بـ نموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)

المبحث الأول

منهجية البحث : Research Methodology

1- مشكلة البحث : Research Problem

تتمحور مشكلة البحث في قياس العلاقة بين الأنماط الشخصية الإدارية وانموذج كارنيجي في اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، المتمثلة في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى. كما ينبغي على القادة في استخدام الأنماط الشخصية المناسبة من أجل أداء متميز ناجح بكفاءة وفعالية وإنسانية لتحقيق رساله المؤسسات التعليمية وأهدافها من خلال عمليات اتخاذ القرار حسب انموذج كارنيجي لاتخاذ القرار (بيئة عدم التأكد ، صراع ، وتأسيس التحالفات ، والبحث ، القرار الاكتفائي). وبناء على ما تقدم يمكن تاطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ما هي طبيعة الأنماط الشخصية الإدارية لدى القيادات الادارية العليا ، في عملية اتخاذ القرار حسب انموذج كارنيجي في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى؟
- ماهي علاقات الارتباط بين الأنماط الشخصية الإدارية و(انموذج كارنيجي) للأخذ القرار في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى؟

2- أهمية البحث : Importance Of the Research

تتجسد أهمية البحث في مدلولاتها الفكرية والتحليلية كونها، تعد امتدادا للدراسات السابقة التي ناقشت موضوعي الأنماط الشخصية وانموذج كارنيجي لاتخاذ القرار. والتي تمثل إحدى الإسهامات الفكرية والوصفية وتوفر مرجعاً إضافياً متخصصاً في علوم الإدارة العامة وإدارة الأعمال، بحيث يتم تجسيد الأنماط الشخصية فضلا عن اتساعه إلى النواحي التطبيقية في البيئة والتي يروم الباحث لقياس العلاقة بين الأنماط الشخصية وانموذج كارنيجي لاتخاذ القرار ، بالمؤسسات التعليمية،(كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى).

3- أهداف البحث : Objective Of the Research

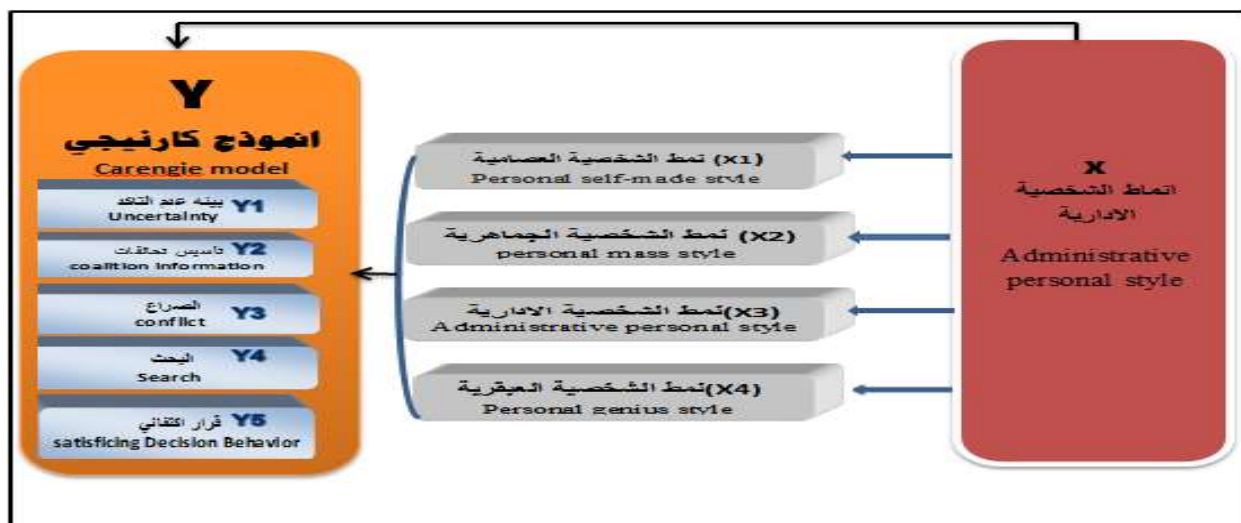
تتلخص اهدف البحث في النقاط الآتية:

- أ- التعرف على ماهية الأنماط الشخصية الإدارية السائدة وماهية عملية اتخاذ القرار حسب انموذج كارنيجي.
- ب- قياس علاقات الارتباط بين الأنماط الشخصية وانموذج كارنيجي لاتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية
- ج- تصميم نموذج فرضي يوضح علاقات الارتباط بين الأنماط الشخصية الإدارية وانموذج كارنيجي في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و يحاكي إشكاليه البحث
- د- وضع الاستنتاجات والتوصيات لهذه البحث التطبيقي ليكون منطلقا لدراسات وأبحاث مستقبلية.

4- انموذج البحث : Research Model

يتكون انموذج البحث من متغيرين (المتغير المستقل (الأنماط الشخصية الإدارية المتمثلة بأبعادها الشخصية العصبانية - الشخصية الجماهيرية "التسويقية" - الشخصية الإدارية - الشخصية العبقريّة) والمتغير التابع المتمثل بانموذج كارنيجي وأبعاده (بيئة عدم التأكد ، صراع ، وتأسيس التحالفات ، والبحث ، القرار الأكتفائي) كما يوضحهما الشكل (1) الآتي :

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بـ نموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجاً)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

5 – فرضيات البحث: Research Hypothesis

في إطار مشكلة هذا البحث والمكونات الأساسية للإطار النظري، تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط الشخصية الإدارية المتمثلة (الشخصية العصبية - الشخصية الجماهيرية "التسويقية" - الشخصية الإدارية - الشخصية العبقريّة) في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى و نموذج كارنيجي . وقد انبثقت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشخصية العصبية المستخدمة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى و نموذج كارنيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشخصية الجماهيرية "التسويقية" المستخدمة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى و نموذج كارنيجي.
- الفرضية الفرعية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشخصية الإدارية المستخدمة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى و نموذج كارنيجي.
- الفرضية الفرعية الرابعة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الشخصية العبقريّة المستخدمة في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى و نموذج كارنيجي.

6- منهج البحث: The approach Of the Research:

وفقاً لأهداف البحث وطبيعة متغيراته، فقد اعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، إنما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها.

7- حدود البحث: Limits of the Research:

الحدود المكانية (Place Bounders) كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى .

8. أدوات جمع البيانات والمعلومات:-

- الجانب النظري: بالاعتماد على الكتب ، البحوث ، الانترنت .
- الجانب العملي : الاستبانة Questionnaire: وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات صممت الاستبانة استناداً الى المقاييس الجاهزة في البحوث والدراسات السابقة والتي تم تطويرها مع موضوع البحث، والتي عدلت بعض الشيء بما يتناسب مع متطلباته. وأقسامها ومتغيراتها الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة. والمقابلات الشخصية ولقد

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأمودج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا)

أخضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى التحكيم من قبل ثلاث أساتذة من جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد .

9- مجتمع وعينة البحث: The Research Sample and Population

تم اختيار المجتمع الاحصائي المتمثلة كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى أما عينه البحث تم اختيارها بطريقة العينة القصدية(العمدية) (purposive sample) حيث يقوم الباحث باختيار وحدات العينة من وحدات تكون قريبة من متوسط المجتمع بالنسبة الى خاصية او صفة معينة.(السماك وآخرون: 1989: ص60) اذ شملت هذه العينة (109) مفردة وزعت عليها استمارة استبيان مكونة من عمداء ومعاون العميد ورؤساء الاقسام العلمية في كليات ومعاهد الجامعة ، وعند استرجاعها اعتمد (105) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي .

المبحث الثاني / الاطار الفكري للبحث

اولاً:الانماط الشخصية الادارية Patterns Personal administrative concept of personality : مفهوم الشخصية

من الحقائق المعروفة أن كل انسان يمتلك نمطا منفردا من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من الآخرين ، وأن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة في سلوكه في مختلف الأوقات . هاتان الخاصيتان (وهما خاصية التفرد ، والاستقرار) يمكن أن يساعد في وضع تعريف للشخصية Personality بأنها (ذلك النمط المتفرد والمستقر نسبيا من السلوك ويبدو في فكر وعواطف الشخص) .(R.A.Baron&J.Greenberg ، 2009 : 127- 129) . ويتوضح مفهوم الشخصية اصطلاحا كما ورد في قاموس (Webster,s) اذ عرفت الشخصية على أنها (تركيب من العناصر التي تميز الشخص او المجموعة او الامة)، وقد عرف قاموس (Random House) الشخصية بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد ("المدهون والجز راوي :1995:155) وتعرف نمط من الافكار والعواطف والسلوكيات الدائمة نسبيا التي تميز شخص جنب الى جنب مع العمليات النفسية وراء تلك الخصائص(Mcshane, S.L., 2010: & Glinow, M.A.V) وعلى ذلك فإن معظم علماء السلوك في الوقت الراهن يوافقون على أن كلا من الفرد والموقف لهما دور هام في سلوكه بمعنى أن سلوك الفرد في العمل هو نتاج كل من الخصائص الشخصية للفرد (معارفه ، قدراته ، ومهارته وشخصيته وطبيعة الموقف . وهذا المدخل يطلق عليه تفاعل العوامل interactionist perspective السلوك الانساني يتحدد وفقا للتفاعل بين الفرد بصفاته الشخصية، ودوافعه، اتجاهاته، نمط تفكيره وإدراكه من ناحية وبين البيئة التي يعيش فيها من ناحية اخرى.(السلمي :1970: 202)، الشخصية (Personality) هي مزيج شامل من الصفات المادية والفعالية التي تعكس كيفية نظرة الشخص وتفكيره وعملة ومشاعرة "Osborn,Bien, 2010:31) (Schermerhorn, Hunt, Osborn,Bien, 2010:31) ، يبدو ان مصطلح الشخصية احيانا انه بوسع بعض المديرين ورجال الاعمال المبادرين لعب كل الادوار وتقمص كل الشخصيات ، أن التمتع بامتلاك أكثر من نمط يعطيهم ميزة كبرى في مجال الإدارة . من الواضح ان امتلاك خصال أكثر من نمط واحد من الانماط الادارية الاربعة السابقة يمكن اعتباره افضل بكثير من الاقتصار على خصال نمط واحد. لكن ذلك لا يتأتى للمدير أو لرجل الأعمال بسهولة ، وانما يترتب على خبرته الطويلة وتفاعله مع مختلف الانماط ، وحرصه على تطوير شخصيته واكتساب المهارات الجديدة باستمرار .(John B. Miner:1997:6-8) وندرج في أدناه تعاريف للشخصية :

الشخصية: Personality هي مزيج شامل من الصفات التي تسيطر على الطبيعة الفردية للشخص و يتفاعل هذا الشخص مع الآخرين. (Schermerhorn, Hunt, Osborn&Bien,2010:31)

وتعرف الشخصية : Personality هي نمط دائم نسبيا من المعتقدات، والافكار، والعواطف ، والسلوكيات التي تميز الصفات الشخصية الى جنب العوامل النفسية التي لديها الاستمرار في الزمن وراء تلك الخصائص. "Mcshane\$VonGlinow:2010:38"

الشخصية : Personality تحدد عن (طريق الوراثة ، والبيئة (الثقافية) ، والموقف)، و بموجبها يعمل الفرد . (V.G .Kondalkar :2007:60 – 61) . كما يوضحها الشكل(2) الاتي :

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار
(الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)



Source: (V.G .Kondalkar, Organizational Behavior, . :2007:60 – 61)

الشخصية : **Personality** هي نمط من السلوكيات مستقرة نسبيا والحالات الداخلية للفرد ثابتة على مبدأ التي توضح السلوك الشخصي والاتجاهات

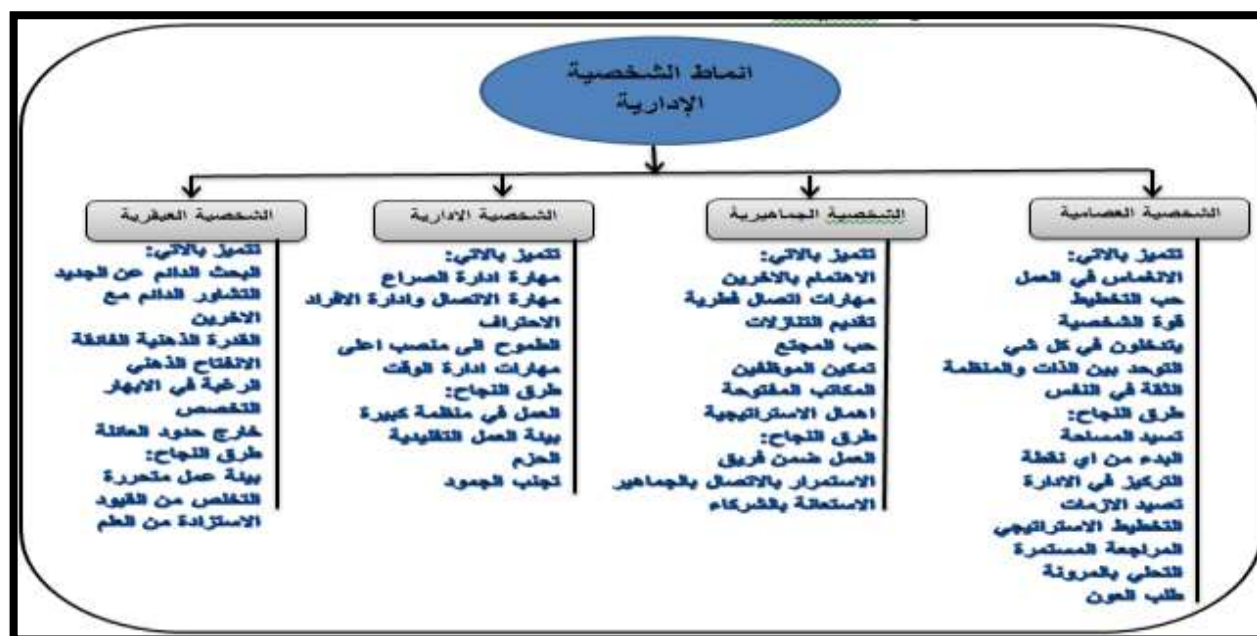
(Steven L.& Mary Ann Von: 2008: 51)

ومن العرض أعلاه يعرف الباحث الشخصية بوصفها الجمع الصفاتي للفرد الذي يميزه عن الآخرين بمصادرها التفاعلية ، الوراثة ، والبيئية ، والموقفية.

1- ابعاد الشخصية الادارية : **Patterns OF Personal and Administrative**

يرى (JOHN B. MINER :1997:1-8) ان هناك اربعة انماط اساسية من المديرين يمكننا ان نركب منها دائما نمطا وكل نمط من الانماط الرئيسية يسلك طريقا مختلفا للنجاح . يشعر هؤلاء الأشخاص بنوازع داخلية تدفعهم الى انشاء المشروعات وادارتها . وبالتالي بلورة صفات كل نمط من هذه الشخصيات الادارية بما يسمح لاصحابها بالتعرف على نقاط ضعفهم وقوتهم , لاتخاذ طريق النجاح . ان الشخصية من الممكن ان نستدل اليها من السلوك وحدة ، ونعرض في الشكل(3) أدناه الانماط الشخصية الادارية للمديرين بالاستناد على الباحث (John B. Miner: 1997) .

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)



شكل (3) أنماط الشخصية الإدارية – من أعداد الباحث

النمط الاول : الشخصية العصاميّة : Personal self-made

يعشقون العمل ، ولا يطيقون صبرا اذا ضلوا دون عمل ينجزونه ، ولا يطيقون الكسالى ، ويدخلون في صراعات كثيرة مع كل من لا يعمل بنفس كفاءتهم واصرارهم اكثر، ما يلائم شخصية العصامي وحماسة الزائد هي ادارة الأزمات، لان العصامي يدبر الازمة شخصيا ، فنقته بنفسه تتجاوز ثقته في الآخرين . ومخطط استراتيجي بالفطرة والاندفاع نحو الهدف .

النمط الثاني : الشخصية الجماهيرية: personal mass marketing

تنبهر بالممارسات الادارية الجديدة ، وتعمل على تطبيقها بكل اخلاص وتجعل الموظفين اكثر تمسكا بوظائفهم، تعتمد على حب الآخرين ومساندتهم لها وبأقامة علاقات اكثر من اهتمامها بإدارة الشركات وتوسيعها . الشخصية الجماهيرية لا تهتم بالتخطيط ، بل تعتقد ان العمل اهم من التخطيط . ان التخطيط تضيق لوقت العمل، لان أحدا لا يستطيع التنبؤ بالمستقبل.

النمط الثالث : الشخصية الإدارية : Administrative personal

صاحب الشخصية الادارية يضع الخطط المرحلية ، ويؤسس الهياكل التنظيمية ، يصمم خطوط الانتاج ، عندما تتوسع الشركة يصعب على كل من العصامي والجماهيري والعقري ادارتها . هنا يأتي دور المدير الذي يستطيع التعامل مع هذه التعقيدات بكفاءة ، فهذه الشخصية تعشق النظام والتخطيط المرحلي ، المدير هو خبير الشركات الكبيرة ، جميع الانماط الادارية تدرك ذلك وعندما تصل الشركة الى درجة معينة من التعقيد والضخامة يتراجع الجميع .. ويتقدم بالشخصية الادارية ليقود الجميع .

النمط الرابع: الشخصية العبقريّة : Personal genius

يتميز هذا النمط من المديرين بقدرة فائقة على الابتكار المنتجات وطرح الافكار الجديدة التي تغزوا الاسواق وتحقق النجاح وغالبا ما يرى العقري انه الاصلاح للشركة بوضعه الراهن ، وان الحل الاكيد هو المنتج الجديد او تتعامل الشركة مع شريحة الجديدة مع العملاء ، او تغزوا اسواق جديدة ، واعتقادهم بان كل ما هو ثابت يموت وان التجديد هو الشيء الوحيد الذي يميز الحياة عن الموت .

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأمودج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا)

جدول (2)

مقارنة بين انماط الشخصية الادارية (العصامية، الجماهيرية، الادارية، العبقرية)

وجه المقارنة	لشخصية العصامية	شخصية الجماهيرية	الشخصية الادارية	الشخصية العبقرية
الطباع	الحدة	البشاشة	الهدوء	الحماس
العلاقات مع الغير	عنيفة	اجتماعية	عملية	مسالمة
أسلوب التنفيذ	السرعة	التردد	النظام	البطء
الهدف	الإنجاز	الزملاء	النتائج	الفكرة
العيوب	الصراعات	التساهل	التعقيد	عدم الالتزام
بيئة العمل الملائمة	منظمة صغيرة	شركة أو ادارة	منظمة كبيرة	متحررة
طريق النجاح	تركيز في عمل واحد	العمل ضمن فريق	لعمل بمنظمة كبيرة	الاستعانة بشركاء

المصدر : الشركة العربية للأعلام العلمي ، أربع شخصيات إدارية وخمس طرق للنجاح

JOHN B. MINER:1997:5

ثانياً: انمودج الكارنيجي لاتخاذ القرار:

Carnegie model of decision making

1- مفهوم اتخاذ القرار: decision making concept

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في حياة المنظمة على هذا الاساس عدت القرارات واحدة من ابرز الانشطة الادارية او التنظيمية والباحث هيربرت سايمون H.simon عد القرارات النشاط الاساسي للمدير. وقال ان الادارة ما هي الا اتخاذ القرار (simon:1947). وقد نميت حديثا برامج كومبيوتر تقوم بتلخيص المعلومات العلمية التي قد تساعد المديرين في هذه المرحلة)، واصبحت تلك المعلومات جاهزة الاستخدام المديرين في اي خطة. ويطلق علي هذه النماذج نظم دعم القرارات الادارية Decision support systems) ويطلق عليها اختصارا (Dss). وتتوقف جودة هذه النماذج على جودة المعلومات العلمية التي تستخدم فيها. ويعرف هذا بمدخل اتخاذ القرارات من أعلى للأسفل، ويضع هذا المدخل قوة اتخاذ القرار في يد المدير، ويترك المستويات الدنيا تتمتع بقدرة محدودة أو لا تتمتع إطلاقا بأي قدرة على اتخاذ القرار. (J.Greenberg&A.Baron:409:2009) هذه الطريقة اتبعتها المنظمات في الماضي. وقد ظهر في مجال الادارة نمط جديد زادت شهرته هذه الأيام في مجال اتخاذ القرارات وهو مدخل تمكين المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات الهامة Empowered Decision Making وهو يقوم بالسماح للعاملين باتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم دون الحصول على موافقة رؤسائهم لإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة. ويتطلب اتخاذ القرار في البيئة المعاصرة اليوم من المدراء والمنظمات تتعامل مع نسبة عالية من اتخاذ القرارات غير المبرمجة nonprogrammed التي تختص بمعالجة مشكلات واهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والابعاد، بسبب التغير السريع في بيئة الاعمال المتغيرة التي تزداد فيها عدد وتعقيد القرارات التي يتعين السرعة في اتخاذ القرار التي تحتاج الى الابتكار في اتخاذها. ويواجه المدراء بيئة اعمال سريعة وعولمة متزايدة، والعمل في دول كلف الانتاج المنخفضة ، ومغالطات التوجه الاخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات. (daft:2008:453-454) "العنزي 2015:282". و كما هو مبين في الشكل (4) يوضح طبيعة البيئة الاعمال المعاصرة .

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأمودج حارنجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا)

بيئة الأعمال الحالية
طلبات ذات درجة عالية من التغيير، مقابل استراتيجيات جديدة، إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، والاندماج، والاستحواذ، وتخفيض العمالة، منتجات جديدة، أو تطوير السوق ...

- قرارات تتخذ داخل المنظمة
- تستند الى العمق التنظيمي، وأكثر تعقيدا، وأكثر عاطفيا نحو قضايا العاملين.
 - يجري صناعيتها اعتمادا الى معلومات متنوعة على وجه السرعة.
 - تصاغ في اطار بيئة الملائمة، مع وضوح أقل حول الادوات والوسائل والنتائج.
 - يتطلب المزيد من التعاون من أكثر الأشخاص الذين شاركوا في صنع وتنفيذ القرار.

source : Reprinted by permission of harvad business school
press from leading change by John P. kotter . boston , MA , 1996, p,
56, copyright @ 1996 by the

- عملية اتخاذ قرارات جديدة
- لا يوجد فرد واحد لديه المعلومات اللازمة لاتخاذ كل القرارات الاساسية.
 - لا يوجد وقت وموثوقية لأشراك عدد كبير من العاملين لتنفيذ القرار.
 - تعتمد بدرجة أكثر على بيانات واقعية كأساس لقرار جيد.
 - تأشير حالات انتلاف قوية تأتي من خلال تطوير العمل الفرقي.
 - تسمح القرارات لظهور حالات تستدعي استخدام طريقة المحاولة والخطأ، والخطوات الإضافية وما تقتضي الضرورة لذلك

Source : Reprinted by permission of harvad business school
press from leading change by John P. kotter . boston , MA , 1996, p,
56, copyright @ 1996 by the harvad business school publishing
corporation, all right reserved

2- نماذج اتخاذ القرار : سيعرض الباحث نماذج اتخاذ القرار كما يلي:

أ- انموذج - التحليلي - المنطقي لخطوات اتخاذ القرار:

Logical Analytical model for decision making

- تقليديا ينظر العلماء الى خطوات اتخاذ القرار على أنها خطوات متتالية يتخذها الفرد، أو الجماعة، لحل المشكلة التي يوجهونها. ويمكن أن يساعد النموذج العام لتلك الخطوات، الذي يعرف بالنموذج التحليلي لاتخاذ القرار، على فهم الطبيعة المعقدة للقرارات التنظيمية. ويوضح هذا المدخل خاصيتين هامتين لاتخاذ القرار وهما : تكوين المشكلة، وتعني بذلك خطوات فهم المشكلة، واتخاذ قرار بحلها، ثم تطبيق هذا القرار بمعنى اتخاذ الاجراءات الخاصة بتنفيذ القرار الذي سبق اتخاذه. وتوضيح كيفية عمل هذه الخطوات. (Baron & Greenberg: 2009: 400- 404).
- المشكلة، واتخاذ قرار بحلها بالخطوات الثمانية المذكورة كالآتي:
- تحديد أو توصيف المشكلة، تحديد المشكلة، اتخاذ قرار بكيفية اتخاذ القرار، تنمية الحلول البديلة للمشكلة، تقييم الحلول البديلة، اختيار البديل الافضل أو اتخاذ القرار الأنسب، متابعة التنفيذ.

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأمودج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أمودجا)

ب - امودج العقلاني: Rational Approach

يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة **Greenberg&Baron:2009:419-420** اعتمد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار وحالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ القرار التي تفترض ان القرارات المتخذة هي القرارات المثلى من أي وجه من الوجوه. وعلى ذلك فإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يتخذ القرار الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها. والذي يميز المدخل الاقتصادي الرشيد عن المدخل التحليلي التقليدي أن المدخل الاقتصادي الرشيد يدعو إلى أن يقوم متخذ القرار بالتعرف على جميع الحلول الممكنة للمشكلة ثم تقيم كل حل من هذه الحلول. وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يدعو متخذ القرار إلى العمل على تعظيم العائد باتخاذ أفضل القرار فإنه يمكن اعتباره مدخلا افتراضيا Normative . النموذج العقلاني لاتخاذ القرار الفردي يشدد على الحاجة إلى منهجية هي(تحليل المشكلة تليها الاختيار - والتنفيذ) في خطوات منطقية. (Daft:2010:454) على الرغم من أن النموذج العقلاني هو المثل الأعلى لا يمكن تحقيقه تماما في العالم الحقيقي بسبب الغموض، والتعقيد، والتغير السريع . وعندما يكون المدير عميق الفهم في عملية صنع القرار العقلاني، فإنه يمكن أن تساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل. ويوضح الجدول الخطوات (3) للنموذج في أدناه:

الجدول (3)

الخطوات الثمانية للنموذج العقلاني لاتخاذ القرار من اعداد الباحث.

الخطوات الثمانية للنموذج العقلاني لاتخاذ القرار	
1. مراقبة البيئة القرار: Monitor the decision environment.	5. تطوير حلول بديلة: Develop alternative solutions
2. تحديد المشكلة القرار: Define the decision problem.	6. تقييم البدائل: Evaluate alternatives.
3. تحديد أهداف القرار: Specify decision objectives.	7. اختيار البديل الأفضل: Choose the best alternative.
4. تشخيص المشكلة: Diagnose the problem.	8. تنفيذ البديل المختار: Implement the chosen alternative

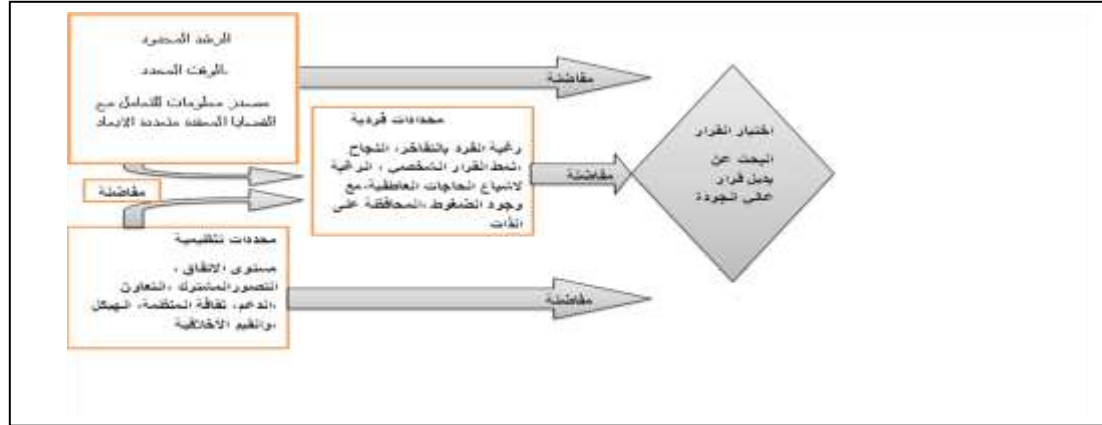
ج- امودج الرشد المحدود: Bounded Rationality Perspective

وفقاً لنموذج الاختيار العقلاني في اتخاذ القرار، يعتمد المدراء على المنطق في تقييم واختيار البدائل المطروحة، فهم يفترضون أن تكون واضحة المعالم لديهم، ومتفق عليها لتحقيق أهداف المنظمة، (العززي: 289:2015). والعالمان " جيمس مارج وهربت سايمون"، قد شككا في تحقق هذه الافتراضات منذ عام (1958) في كتابهما المنظمات، أذ قالوا "إن المدراء في اتخاذهم القرارات التنظيمية، عادة ما يتوجهون نحو ما يسمى ب"الرشد المحدود Bounded Ratioality" كما يختلف المدراء فيما بينهم بطريقة تقييم البدائل واختيارها. وهذا الاختلاف بالتأكد بعد مهما حتى خبراء الاقتصاد، قد تحولوا من الاختيار العقلاني إلى افتراضات الرشد المحدود في نظرياتهم، أي التحول من نموذج الرجل الاقتصادي إلى نموذج الرجل الإداري. بوجود مقيدات عقلية ومعرفية وبينية تحد من قدرة الفرد على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها، وبات هذه البيئة غير مؤكدة نتيجة التقدم العلمي والمعرفي، وهياج العولمة، والتعقيد التنظيمي، وأصبح من الصعب جدا توفير معلومات تامة لمتخذ القرار تجعله أن يتبنى العقلانية التامة. ويوضح التمثيل الآتي أوجه الشبه والخلاف بين المدخلين السابقين: **"Greenberg & Baron :2009:421"**، فاتخاذ القرار وفقاً لمدخل الاقتصادي الرشيد مثل من يفحص كوما من القش للعثور على أدق إبرة، أما وفقاً للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه استخدامها في الحياكة أي تفي بالغرض فقط. إن مثل هذه المحددات البشرية والبيئية، قد جعلت متخذ القرار أن يكون رجلاً إدارياً Administrative "Man" يعمل مضطراً في ظل رشد محدود، وليس تام. والشكل (5) يوضح ذلك، فهو يعكس رغبة متخذة في اختيار البديل المرضي، بدلاً من البديل النموذجي يبدو أن القرار يكون مقتنعاً لمتخذة متى ما تحقق فيه الآتي. (العززي:290:2015).

- 1- وجود مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس الحد المقنع (أو الإشباع) للبدائل المتاحة.
- 2- تلبية البديل المرضي محل الاختيار، أو التفوق عليها في ظل حسابات دقيقة من قبل الرجل الإداري.

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا)

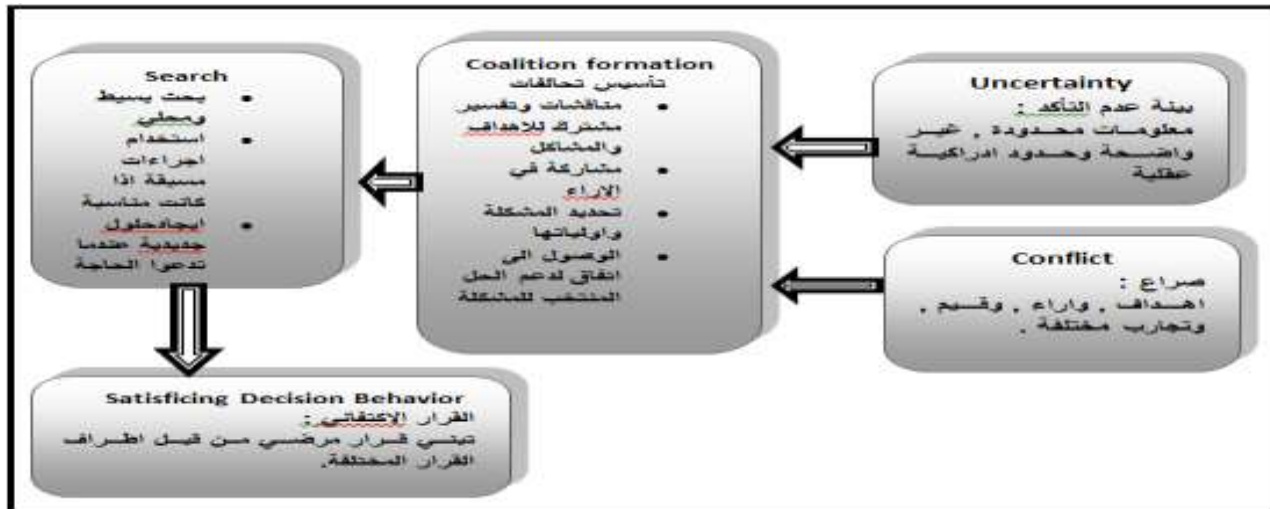
3- مراعات أن تكون الخطوات التي تتبع في عملية اتخاذ القرار هي ادراك وفهم الموقف او المشكلة ، تحديد معايير قياس البديل المرضي، تقييم البدائل المتاحة بعد توليدها ،اختيار أول بديل يبدو كافيا، تنفيذ البديل المرضي، ومن ثم تقويم القرار وفقا لتغذية راجعة متكاملة .



Source : adapter from irving L. Janis crucial decisions (New York :free prees , 1989) ; and A. L. Gorge ,presidential making in foregin policy the effective use of information and advice (Boulder, colo : westview press, 1980).

د - أنموذج كارنيجي : The Carnegie Mode

تركز النماذج السياسية في اتخاذ القرار على العوامل الاجتماعية والسياسية المؤثرة في اتخاذ القرار. لقد ادرك بعض الباحثين في اتخاذ القرار حقيقة وجود رغبات متعارضة ومختلفة للأفراد والجماعات من المعنيين باتخاذ القرار . فكل منهم يحاول اتخاذ القرارات التي تعمل في صالحه او على الاقل لا تضر بالمصالح. لذلك فليس المهم هنا هو كيفية تحديد المشكلة وتعريفها ، ومن ثم البحث عن حلول لها من خلال جمع البيانات وتوليد البدائل وتقييمها كما يفترض ذلك النموذجين العقلانيين (الاقتصادي والاداري). لان التفضيلات والخيارات على وفق ما يعتقد اصحاب هذه النماذج قد تؤسس وتتبنى مبكرا من قبل اطراف القرار قبل صنعة ، وغالبا ما تبقى هذه التفضيلات نفسها مهما استجد من بيانات. بمعنى اخر فان القرار هو في الواقع دالة لكيفية توزيع القوة والنفوذ في المنظمة . وهو في نفس الوقت دالة لمدى فاعلية الاساليب والتبادلات التي تستخدمها مختلف الاطراف للتأثير في القرار.



الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بـ نموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)

شكل (6) انموذج كارنيجي ، Richard L. Daft, Vanderbilt university, Source :
Organization Theory and Design, Tenth edition, 2008:464,465

يقوم هذا الانموذج على الدراسات التي اجراها نخبة من اشهر الباحثين في مجال اتخاذ القرار في جامعة كارنيجي مليون "Carnegie-Mellon" أمثال سيمون ومارج ، وسيرت ، "March& Cyert& March,1963" "simon,1958". لقد اشارت البحوث التي اجراها هؤلاء الباحثين الى ان اتخاذ القرارات في المنظمات لا يقتصر في الواقع على متخذي القرار وحدهم . اذ ان هناك الكثير من الاطراف المؤثرة في اتخاذ القرارات. ان التحالفات السياسية (يقصد بها التحالفات المبنية على المصالح والمبادلات والتعاملات بين الاطراف المختلفة). وتوزيع القوة بين اطراف القرار في المنظمات ، مثل المديرين التنفيذيين ، والمستشارين، والنقابات، والادارة العليا، والزبائن المهمين ، والمصارف التي تتعامل معها المنظمات هي المؤثر الرئيس في القرارات المتخذة . ان الاسباب الكامنة وراء تلك التحالفات السياسية في المنظمات هي :

اولا- غموض الاهداف التنظيمية وعدم اتساقها احيانا. ان ذلك قد يؤدي الى عدم الاتفاق بين الاطراف المختلفة في المنظمة على تعريف واحد للمشكلة وأولياتها .

ثانيا - المحددات الادراكية للعقل البشري التي تجعل من الصعب على فرد واحد ان يفهم بدقة تامة العالم المعقد المحيط به . هذا النقص في المعرفة والفهم يعني ان متخذ القرار سيمر بحالة من عدم التأكد . لذلك يصبح بناء التحالفات والسلوك السياسي مهمات لتقليل مستوى عدم التأكد نتيجة لذلك فان القرارات المشتركة ستصبح اكثر قبولا .

فان انموذج كارنيجي يؤكد ايضا على ان القرارات تتخذ على اساسي (اكتفائي لا تعظيمي او مثالي). فمتخذو القرار سوف لن يفتشوا ابعد من بينتهم المباشرة والمدركة من قبلهم عن حلول لمشاكلهم . لذلك فهم يركزون جهودهم على المشاكل المباشرة والحلول قصيرة المدى . اذا فالحلول الاكتفائية هي ما يسعى لة انموذج كارنيجي . ان هذا الاكتفاء والرضا ينبغي الوصول لهما بشكل مشترك وجماعي لا فردي . من هذا فان السلوكيات والاساليب السياسية مثل (المناقشات ، والتفاوض ، والمساومات ، والتحالفات)، وغير ذلك من السلوكيات تعد مهمة لا اتخاذ القرار لكن ينبغي الاشارة الى ان هذا الانموذج قد يكون مفيدا بالنسبة للقرارات غير المبرمجة ، ولقرارات المستويات الادارية العليا اكثر من سواها من القرارات.

المبحث الثالث : عرض نتائج البحث وتحليلها

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج البحث وتحليلها ودلالاتها التطبيقية وفق الترتيب المعرفي والفني (التحليلي) لمتغيراتها الرئيسية والثانوية واختبار فرضياتها. إذ سيتم فيه عرض إجابات وآراء رؤساء الأقسام والعمداء ومعاونيهم في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى .

أولا : الأنماط الشخصية الادارية:

تضمنت الأنماط الشخصية الادارية وهي المتغير (المستقل) اربعة انماط وهي نمط الشخصية(العصامية ، الجماهيرية ، الادارية ،العبرية) . وقد تم قياس هذا المتغير من خلال العبارات (1-29) والتي يمثل كل منها مكونا فرعا من الأنماط الشخصية.

المحور الاول : عرض نتائج ممارسات نمط الشخصية العصامية:

تشير معطيات بشكل عام وشمولي الى المقاييس الفرعية للنمط الأول ممارسات الشخصية العصامية من استمارة الاستبيان. وتم قياس هذا النمط من خلال المتغيرات التوضيحية في العبارات (X1-X6). تبين نتائج المشار اليه وجود ميل نسبي نحو نمط ممارسات الشخصية العصامية لأنها تمتاز بقوة الشخصية وحب التخطيط وتحديد الاهداف المرحلية وقدرة عجيبة على تقسيم المهام ، بوسط حسابي بلغ (1.97)، وهو اقل من الوسط الافتراضي مساويا (2) على مساحة المقياس * ، وبإنحراف معياري قدره (0.42).

* متوسط المقياس = مجموع حالات الإجابة / عددها = $2 = 3 / (3+2+1)$

** تم احتساب نسبة شدة الإجابة والتي تمثل الرأي العام لمجتمع البحث من خلال دمج نسب حالات الاتفاق (احيانا + كثيرا + دائما) لجميع العبارات واستخراج الوسط الحسابي لها.

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أنموذجاً)

المحور الثاني: عرض نتائج ممارسات نمط الشخصية الجماهيرية:

تشير نتائج التحليل داخل التنظيم نحو نمط ممارسات الشخصية الجماهيرية، بوسط حسابي بلغ (1.96)، وهو أقل من الوسط الافتراضي مساوياً (2) على مساحة المقياس *، وبإنحراف معياري قدره (0.43). وتم قياس هذا النمط من خلال المتغيرات التوضيحية في العبارات (X7-X15). وهذا يدل ان ممارسات الشخصية الجماهيرية داخل التنظيم واطئ.

المحور الثالث: عرض نتائج ممارسات الشخصية الإدارية:

تبين نتائج التحليل نحو نمط ممارسات الشخصية الإدارية، بوسط حسابي بلغ (2.19)، وهو أقل من الوسط الافتراضي مساوياً (2) على مساحة المقياس *، وبإنحراف معياري قدره (0.41). وتم قياس هذا النمط من خلال المتغيرات التوضيحية في العبارات (X16 – X22). وهذا يدل قدرة الشخصية على وضع الخطط واكتساب المهارات وإدارة الصراع.

المحور الرابع : عرض نتائج ممارسات الشخصية العبقرية:

التنظيم نحو نمط ممارسات الشخصية العبقرية، بوسط حسابي بلغ (2.04)، وهو أقل من الوسط الافتراضي مساوياً (2) على مساحة المقياس *، وبإنحراف معياري قدره (0.51). وتم قياس هذا النمط خلال المتغيرات التوضيحية في العبارات (X23-X29). وهذه الشخصية تتمتع بقدرة عجيبة على تحليل المشكلات والحل المناسب لها، والبحث الدائم عن جديد.

المحور الخامس : عرض نتائج القرار الكارنيجي

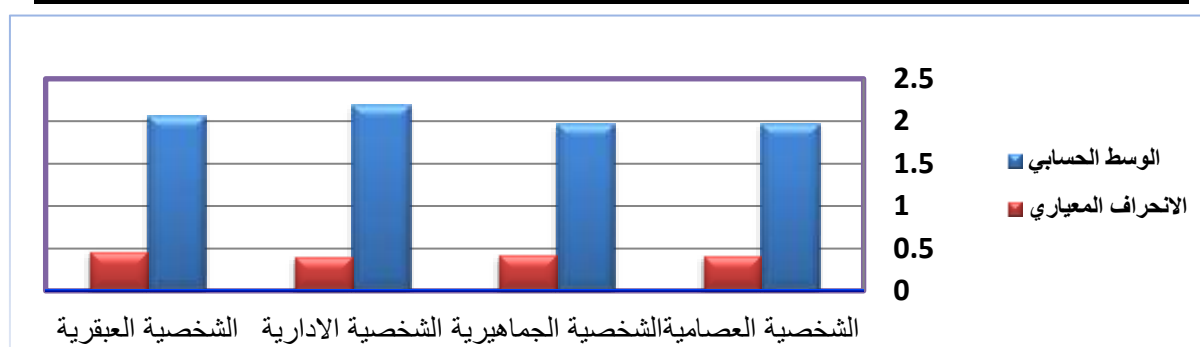
تضمن أنموذج كارنيجي لاتخاذ القرار (التابع) اربعة ابعاد وهي (بيئة عدم التأكد، الصراع، تأسيس تحالفات، البحث، القرار الاكتفائي). وقد تم قياس المتغير من خلال العبارات (30-40) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من الأنموذج، وجود تباين ورغبات متعارضة في اتخاذ القرار للأفراد والجماعات داخل التنظيم، بوسط حسابي بلغ (1.94)، وهو أقل من الوسط الافتراضي مساوياً (2) على مساحة المقياس *، وبإنحراف معياري قدره (0.42).

جدول (4)

يوضح الاوساط الحسابية المرجحة بالأوزان والانحرافات المعيارية للأنماط ممارسات الشخصية في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى .

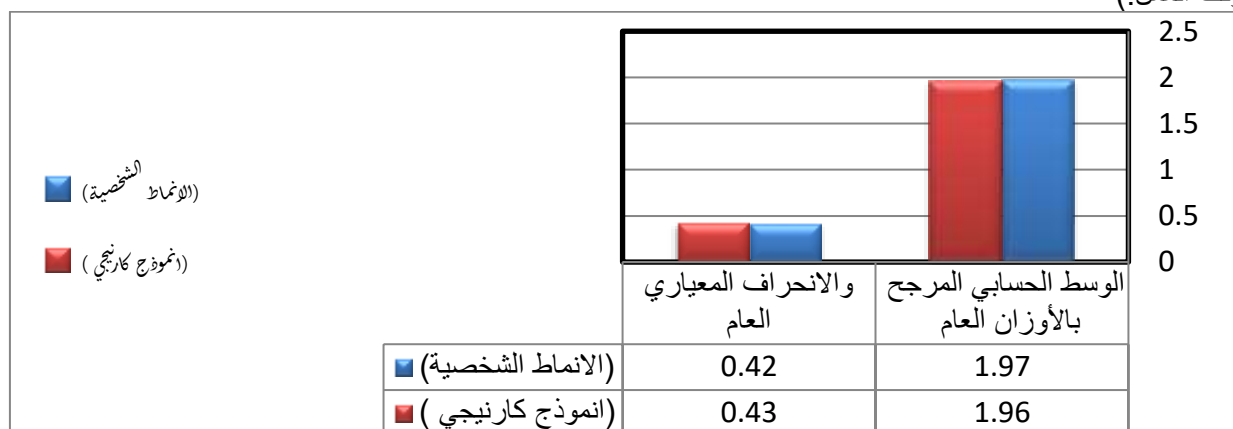
ت	ممارسات الانماط الشخصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	ممارسات الشخصية العصابية	1.97	0.42	25%	الثالثة
	ممارسات الشخصية الجماهيرية	1.96	0.43	22%	الرابعة
	ممارسات الشخصية الادارية	2.19	0.41	18%	الاولى
	ممارسات الشخصية العبقرية	2.04	0.51	25%	الثانية
	الاجمالي : الوسط الحسابي المرجح بالأوزان العام والانحراف المعياري العام (ممارسات الانماط الشخصية)	2.05	0.11	5.37%	

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بـ أنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)



شكل (7) يوضح الأوساط الحسابية المرجحة بالأوزان والانحرافات المعيارية للأنماط ممارسات الشخصية في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى

يلاحظ من جدول (4) والشكل (6) أن ممارسات الشخصية الإدارية قد حققت أعلى وسط حسابي مرجح بالأوزان بلغ (2.14) وبانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف 18% وقد احرزت أهميتها النسبية من بين ممارسات الأنماط الشخصية في المرتبة الأولى والتي اشارت الى توافر وتجسيد (الاهتمام بالغير واقامة العلاقات أكثر من اهتمامها بإدارة المنظمة وتوسيعها مهارات اتصال بالغريزة وبذلك يحصلون على اخلاص الموظفين وولاء العملاء تقديم التنازلات وصعوبة في اتخاذ القرارات قاسية بحق المقصرين ، او في رفض طلبات الموظفين والعملاء . حب المجتمع واهمية الترابط الاجتماعي ، وتشارك باستمرار في المنظمات التي تخدم المجتمع . الاهتمام بقسم المبيعات هي من اهم الاسلحة الاستراتيجية للمنظمة. تفضل الشخصية الجماهيرية تطبيق نظام اشراك الموظفين في الارباح ، واعطاء العاملين القروض وقت الحاجة. - تمكين الموظفين وتجعلهم اكثر تمسكا بوظائفهم وتحفزهم الى مزيد من الإنتاجية. مكتبك مفتوح لكل والالتحام مع الافراد والعمل في مواقع الانتاج وتكثر من الزيارات الميدانية. اهمال الاستراتيجية لصالح التكتيك بل تعتقد ان العمل اهم من التخطيط ، وان التخطيط تضيق لوقت العمل).



شكل (8) يوضح الوسط الحسابي المرجح بالأوزان والانحراف المعياري العام للأنماط الشخصية وانموذج كارنيجي

اختبار فرضيات البحث:

يسعى هذا المبحث إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استنادا إلى مشكلة البحث، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل ارتباط الرتب (سبيرمان Spearman) الذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية والفرعية لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث، وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث يشير جدول (5) الى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية والفرعية بين ممارسات أنماط الشخصية المتمثلة بممارسات بـ (الشخصية العصابية - الشخصية الجماهيرية "التسويقية" - الشخصية الإدارية - الشخصية العبقريّة) في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنيجي. يبين جدول(5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان(Spearman) بين ممارسات الأنماط الشخصية مع ابعاد كارنيجي، وكانت النتائج على النحو الاتي :

الانماط الشخصية الادارية وعلاقتها بـ نموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى - أنموذجا)

جدول (5) قياس معنوية علاقات الارتباط بين الانماط الشخصية وانموذج كارنيجي .

الانماط والانموذج						العصامية	الاجماهيرية	الادارية	العبقرية	الكارنجي
ممارسات الشخصية العصامية	معامل الارتباط	1.000	0.159	0.241*	0.305**	0.362**				
	Sig المعنوية (2-tailed) .	.	0.105	0.013	0.002	0.000				
	N	105	105	105	105	105				
ممارسات الشخصية الاجماهيرية	معامل الارتباط	0.159	1.000	0.345**	0.387**	0.195*				
	Sig المعنوية (2-tailed) .	0.105	0.00	0.000	0.000	0.046				
	N	105	105	105	105	105				
ممارسات الشخصية الادارية	معامل الارتباط	0.241*	0.345**	1.000	0.423**	0.217*				
	Sig المعنوية (2-tailed) .	0.013	0.000	.	.000	.026				
	N	105	105	105	105	105				
ممارسات الشخصية العبقرية	معامل الارتباط	0.305**	0.387**	0.423**	1.000	0.284**				
	Sig المعنوية (2-tailed) .	0.002	0.000	0.000	0.000	0.003				
	N	105	105	105	105	105				
ابعاد أنموذج الكارنجي	معامل الارتباط	.362**	.195*	.217*	.284**	1.000				
	Sig المعنوية (2-tailed) .	0.000	0.046	0.026	0.003	0.000				
	N	105	105	105	105	105				
Correlation is Sig*. المعنوية. (2-tailed) at the 0.05 level nificant										

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5%).
(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (1%).

- يبين جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين ممارسات الشخصية العصامية مع ابعاد كارنجي بلغ (0.362**), واتضح هناك علاقات ذو دلالة معنوية هو (0.00**) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وإيجابية بين ممارسات الشخصية العصامية في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنجي، مما يدل على وجود مسوغ لقبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ممارسات الشخصية العصامية في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنجي.
- يشير جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين ممارسات الشخصية الجماهيرية "التسويقية" مع ابعاد كارنجي بلغ (0.195*) واتضح توجد علاقات ذو دلالة معنوية هو (0.00**) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، واتضح توجد علاقات ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة وإيجابية بين ممارسات الشخصية الجماهيرية "التسويقية" في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنجي، مما يدل على وجود مسوغ لقبول الفرضية الفرعية الثانية ومفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ممارسات الشخصية الجماهيرية "التسويقية" في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنجي.

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بالانموذج كارنيجي في اتخاذ القرار (الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا)

3. يكشف جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين ممارسات الشخصية الادارية مع ابعاد كارنيجي بلغ (0.217^*) واتضح توجد علاقات ذو دلالة معنوية هو (0.00^{**}) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، واتضح توجد علاقات ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة وإيجابية بين ممارسات الشخصية الادارية في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنيجي. ، مما يدل على وجود مسوغ لقبول الفرضية الثالثة ومفادها:-- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ممارسات الشخصية الادارية في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنيجي.
4. يظهر جدول (5) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين ممارسات الشخصية العبقرية مع ابعاد كارنيجي بلغ (0.284^*) واتضح توجد علاقات ذو دلالة معنوية هو (0.00^{**}) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، واتضح توجد علاقات ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط مقبولة وإيجابية بين ممارسات الشخصية العبقرية في كليات و معاهد الجامعة التقنية الوسطى و انموذج كارنيجي. ، مما يدل على وجود مسوغ لقبول الفرضية الفرعية الثانية ومفادها الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ممارسات الشخصية العبقرية في كليات و معاهد الجامعة وانموذج كارنيجي .
5. علاقات الارتباط بين ممارسات الانماط الشخصية والانموذج كارنيجي :

جدول (6)
علاقة الارتباط بين ممارسات الانماط الشخصية والانموذج كارنيجي

الانماط	النتائج	الانماط الشخصية	انموذج كارنيجي
الانماط الشخصية	معامل الارتباط	1.000	0.056
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.575
	N	105	104
انموذج كارنيجي	معامل الارتباط	0.056	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.575	0.000
	N	104	105

المرجع : نتائج تحليل الاحصاء الوصفي لبيانات استمارة الاستبيان

يظهر جدول (6) شبكة العلاقات الارتباطية لمعامل سبيرمان (Spearman) بين ممارسات الانماط الشخصية والانموذج كارنيجي وبعد مقارنة قيمة معاملات الارتباط ظهرت النتائج الآتية بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) بين أجمالي ممارسات الانماط الشخصية ، وابعاد كارنيجي (0.056) بدرجة ضعيفة طردية بين ممارسات الانماط الشخصية والانموذج كارنيجي وهي غير معنوية عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، مما يؤدي الى رفض الفرضية الرئيسة البديلة وقبول فرضية العدم مؤداها: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين ممارسات انماط الشخصية الادارية في كليات و معاهد الجامعة و انموذج كارنيجي.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً : الاستنتاجات

- من خلال الاستعراض السابق للبحث تم التوصل الى اهم الاستنتاجات الآتية:
1. اسفرت الدراسة النظرية (الفكرية) للبحث توافر اربعة انماط للشخصية الادارية (العصامية ، الجماهيرية ، والادارية ، العبقريّة) . وتظهر من خلال السلوك البشري بوصفها ميزة فردية بين الناس والتحكم بها بشكل نسبي وتنبع من العوامل (الوراثة ، والبيئة ، والموقف) .
 2. وجود علاقات ارتباط متنوعة بين الانماط الشخصية الاربعة وابعاد أنموذج كارنيجي إذ حققت الشخصية العصامية بوصفها النمط السائد لأنها حققت اعلى ارتباط . في حين حققت ممارسات الشخصية الجماهيرية قيمة ارتباط الاقل من بين قيم معاملات الارتباط الاربعة .
 3. كشفت الاهمية النسبية بأن ممارسات الشخصية الادارية والتي حققت وسط حسابي مرجح بالأوزان الاعلى . في حين احرزت الشخصية الجماهيرية وسط حسابي مرجح بالأوزان الاقل .
 4. استدل الباحث بأن متخذو القرار وفق أنموذج كارنيجي يركزون على البيئة المباشرة (البيئة الخاصة أو بيئة المهمة او بيئة العمل) المتألفة من اصحاب المصالح وتعد مهمة لاتخاذ القرار .

المبحث الثاني: التوصيات

- استنادا الى استنتاجات البحث والتي أثمرت مجموعة من التوصيات هي :-
- 1- الاهتمام والحرص ينبغي ان يولييه المديرين لكي يكونوا ناجحين مع الآخرين ومتفاعلين مع مختلف الانماط يتوجب تطوير شخصياتهم واكتساب مهارات جديدة باستمرار من خلال التعلم والتدريب فضلا عن خبراتهم المتراكمة الطويلة .
 - 2- لنجاح اتخاذ الاقرار في بيئة المؤسسات التعليمية في ظل حالة عدم التأكد (اللايقين) وحالة التعارض والاختلاف بين الافراد . يتوجب الاعتماد على أنموذج كارنيجي لاتخاذ القرار بوصفه دالة لكيفية توزيع القوة والنفوذ بين اطراف القرار في المنظمات . فان الانموذج يؤكد ان القرار اتخذ على اساس اكتفائي لا تعظيمي .
 - 3- لتجسيد الممارسات الشخصية الادارية في بيئة المؤسسات التعليمية لابد من توافر مهارات لدى متخذ القرار متمثلة بمهارة ادارة الصراع التنظيمي ، وفن الاتصال والتعامل الانساني والقدرة على التخطيط والابتكار وادارة الوقت وتباع اساليب التمكين والتحفيز .
 - 4- عندما يتمتع الادارات العليا في المؤسسات التعليمية بشخصية ادارية يعني بوسعهم ادارة المزيد وتفويض الآخرين . ويتطلب من المدراء ان يغيروا اسلوبهم ويستخدمون مهارات مختلفة تبعاً لمتطلبات الموقف . والاستعانة بأكثر من نمط في نفس الوقت .

المصادر:

1. السلمي ، على ، (1970) ، السلوك الإنساني في الإدارة ، (دار غريب للطباعة ، القاهرة) .
2. السماك ، محمد ازهر سعيد ، الفهادي ، قيس سعيد ، الصفاوي ، صفاء يونس ، (1989) ، اصول البحث العلمي ، (الموصل الطبعة الثالثة) .
3. الشماع ، خليل محمد ، حمود ، خضير كاظم ، (2007) ، نظرية المنظمة ، (عمان ، الطبعة الثالثة ، دار . النشر والتوزيع) .
4. العنزي ، سعد علي ، عزام ، (2015) ، نظرية المنظمة (مفاهيم – مداخل – عمليات) (مكتبة السيستان – بغداد – الوزيرية) .
5. جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ، (2009) ، ادارة السلوك في المنظمات ، (مترجم ، دار المريخ للنشر القاهرة) .
6. شعاع ، الشركة العربية للأعلام العلمي ، (1997) ، أربع شخصيات إدارية وخمس طرق للنجاح ، القاهرة .
7. صالح ، عادل حر حوش ، (2002) ، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، بغداد .

الأنماط الشخصية الإدارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار
(الجامعة التقنية الوسطى أنموذجاً)

1. Daft ,Richard L. (2008), Organization Theory and Design.
2. Daft ,Richard L.(1983), Organization Theory &Design st. paul, west publishing co.
3. Hellriegel,Don, slocum-John, & Woodman,Richard, (1989), organizational behavior, St,Paul, West Publishing CO.
4. Jennifer M. George & Gareth R. Jones, (2012) ,Undertanding And Managing ,Organizational behavior.
5. V. G ., Kondalkarm, (2007), Organizational Behavior.
6. Mcshane, S.L., & Glinow, M.A.V., (2008), organizational behavior,4th Edition, (Mc Graw-Hill ,Irwin) .
7. Mcshane, S.L., & Glinow, M.A.V., (2010), organizational behavior,5th Edition, (Mc Graw-Hill ,Irwin) .
8. R. Schermerhorn, R. Jr. G. Hunt , N. Osborn, (2010) Organizational behavior, 11 Edition , John Wiley & Sons, Inc.

Administrative personality styles and their relationship to the Carnegie
model of decision-making

.(The Central Technical University as a model)
lecturer Hussein Alawi Kahiyah Al-Amiri

Abstract:

The research focuses on measuring the relationship between administrative personality patterns in their dimensions (self-determination, mass, administrative, genius) and Carnegie's model of decision-making in the habit of "uncertainty environment, conflict, establishment of alliances, research, and decision-making". The study was applied in the faculties and institutes of the Central Technical University by (5) technical colleges, and (8) technical institutes at the university.

The researcher touched on the need of research organizations to promote Carnegie decision-making through the relationship between personal administrative patterns, and tested the study on a sample of meaning, consisting of (105) single level (dean- assistant dean - heads of departments), and adopted the researcher (descriptive analytical approach) to collect information and analyze it and reveal the relationships between its dimensions. The study used the questionnaire form as a key tool for collecting data and information, as well as interviews. The researcher drew the most important conclusions: the existence of a variety of correlations between the four personal patterns and the dimensions of the Carnegie model, where the self-made personality achieved as the dominant pattern because it achieved the highest correlation.

The practices of the mass personality achieved the value of the association of the lowest of the four link transaction values. This suggests that the Carnegie model emphasizes that decisions are made on a sufficient basis, decision makers focus on direct problems and short solutions and satisfaction should be reached jointly, collectively and not individually. It is clear that the senior departments of educational institutions have more than one of the four types that gives them a great advantage in the field of management and the use of different skills depending on the requirements of the situation.

Key world: administrative personal patterns , Carnegie model , decision making