

"دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية إتخاذ القرارات في البلديات: دراسة حالة بلدية ماحص"

إعداد الباحثة:

الباحثة: د. عبير مفلح الطويقات

مدير إداري - بلدية ماحص



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع البحث من العاملين في بلدية ماحص ويعزى السبب وراء اختيار مجتمع البحث إلى أن الباحثة تعمل في بلدية ماحص مما يسهل عليها عملية جمع البيانات. وقامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة التي طبقت بالبلدية، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وقد بلغت عينة البحث النهائية التي تم تحليلها (38) من العاملين في بلدية ماحص. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق جيد بين أفراد العينة لمستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص، ومستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لدور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وهذا يعني دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري مسؤول عن المساهمة بما نسبته 62.2% من تفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلديات أخرى وفي مؤسسات حكومية أخرى.

الكلمات المفتاحية: المدير الإداري، سلسلة السلوك الإداري، فعالية اتخاذ القرارات، البلديات، بلدية ماحص.

المقدمة:

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي عدد من التحديات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ يعمل المدراء على مراجعة طرائق وأساليب ووسائل العمل ومحاولة تنمية طاقات الأفراد وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وذلك تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لإضفاء صفة التفاعل تأثيراً وتأثير. وتعتبر الإدارة الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو فشلها، فالإدارة الناجحة هي التي تقوم بأخذ آراء العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم، ويتم ذلك من خلال ممارسة المدير لدوره الإداري، وذلك بتهيئة جميع الظروف الملائمة للعاملين وهي تجعل مكان العمل مكاناً يرغب كل فرد إلى أن يعمل فيه ذلك ويعد أكثر العوامل تأثيراً في أداء العاملين.

ويعد السلوك الإداري من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية الحديثة، إذ يعبر عن جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام إذ يتناسب نجاح التنظيم طردياً مع السلوك الإداري الذي يسوده، فالسلوك الإداري يعبر عن كيان المؤسسة لأنه يشير للسلوك الإداري للموظفين والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية داخل المؤسسة ونظم وإجراءات العمل ونمط القيادة ومختلف الخصائص المميزة للبيئة الداخلية. كما وأن السلوك الإداري تأثيراً على عملية باتخاذ القرار حيث يعد هذا الأخير واحداً من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية (صالح، 2013).

كما وتقوم المؤسسات في كل المجتمعات بتنظيم كافة أعمالها وتحقيق الأهداف التي جاءت من أجلها ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها ومدى قدرة القادة الإداريين على إحداث التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة وذلك على اعتبار أنها تجمع بشري يقوم على عدد من الأهداف والرغبات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها والتي تتوقف على حالتهم المعنوية وإنتاجيتهم وفعاليتهم في كافة المستويات بناءً نوعية القرارات داخل المؤسسة ويعتبر موضوع اتخاذ القرار إحدى أهم الموضوعات داخل المؤسسات إذ أن المؤسسات تقوم على اتخاذ مجموعة من القرارات يتم العمل بمقتضاها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الاستقرار الداخلي للعمل والحفاظ على الرضا لجماعات العمل مما يؤدي إلى تحسين أداء العمال كما يتوقف على قدرة القادة الإداريين على التحكم في التسيير.

وتعتبر وظيفة المدير الإداري من أكثر الوظائف تأثيراً على السلوك الإداري فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم على العمل (ايبطاحين، 2013).

بالإضافة إلى ذلك فإن عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في أي تنظيم، وأنها قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها في إدارة المؤسسات، كما وأن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وهي تعتبر بمثابة المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في كافة وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية (حسن، 2020).

ومن هذا المنطلق فقد جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في البلديات.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعتبر البلديات من أكثر المؤسسات أهمية، إذ أنها تعد بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن الملاحظ تزايد دور البلديات في خدمة المجتمع. وعليه فلا بد من أن يتوافر فيها سلوك إداري إيجابي بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، كما وإن قيام البلديات بأداء دورها يتوقف على دور وكفاءة الجهاز الإداري بها، فكلما كان الجهاز الإداري بالبلدية يتبع سلوك إداري إيجابي كان هذا الجهاز أكثر إبداعاً وابتكاراً، وأكثر فعالية في خدمة المجتمع، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبلدية.

كما وتسعى البلديات إلى تحقيق الفاعلية في عملية اتخاذ القرار التربوي، وهذا يتطلب المزيد من الجهود للارتقاء بالخدمات التي تقدمها البلديات بما يصب بمصلحة أفراد المجتمع المحلي، وبعملية اختيار القرار المناسب بأقل جهد وكلفة وأعلى جودة، وتشكل عملية اتخاذ القرار محور الأنشطة الإدارية في البلدية، فهي من أهم ما يمارسه الإداري، كما تعتبر من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعدد وتكرارها، وهي في الوقت ذاته من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للإداريين لأنهم مسؤولون بشكل مباشر عن نتائج هذه القرارات.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلوك الإداري في المجال الإداري والتنظيمي يعد إحدى الضرورات والعناصر الهامة التي يجب على المؤسسات أن تحرص على تطبيقها من أجل مواكبة التطور والتجديد في جميع مجالاته، كما وأصبحت النظرة التقليدية والأساليب القديمة في إدارة المؤسسات غير مناسبة لعصرنا الحالي، وعليه فالمؤسسات الناجحة هي التي تتبنى سلوك إداري ناجح يساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق التميز في الأداء وبما يساهم في تقليل هدر الوقت وبالتالي تطبيق كافة أساليب السلوك الإداري الناجح من أجل اتخاذ القرارات بفعالية.

لذا تبرز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال التالي:

السؤال الرئيسي الأول: ما هو دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص؟
- ما هو دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص؟
- ما هو دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص. وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تقوم على استقراء وتشخيص دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وعليه تتمثل أهمية الدراسة في شقين:

أولاً: الأهمية العلمية:

- جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية معرفة دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، ولذلك تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لمكتبة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بهذا الموضوع.
- كما وأن تناول دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص سيساهم في تقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي تساعد في سهولة اتخاذ القرارات في وزارة الإدارة المحلية بشكل عام وفي بلدية ماحص بشكل خاص.

ثانياً: الأهمية العملية:

- أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار الباحثين والمهتمين بالدراسات معلومات مهمة عن دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، كما وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في البلدية للتعرف على دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وبالتالي تساعدهم

في اتخاذ الإجراءات المناسبة في البلدية وتشجع المدير الإداري في البلديات بشكل عان في بلدية ماحص بشكل خاص بتطبيق سلسلة السلوك الإداري.

- كما ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في أبعاد مختلفة، وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

في عالم اليوم الذي يشهد تدويلاً معقداً وسريعاً للأعمال، تتجه معظم الشركات إلى العالمية، وما لم تتم إدارتها بشكل فعال، فلن يتمكنوا من البقاء في بيئة الأعمال الدولية سريعة التغير؛ لهذا ولدت السلطة، فالإدارة هي عملية متميزة تتكون من تخطيط الأنشطة وتنظيمها وتشغيلها ومراقبتها، ويتم تنفيذها لتحديد وإنجاز الأهداف المعلنة باستخدام الكائنات الشخصية والموارد البديلة، وبالتالي، فإن تمكين الأمة من المضي قدماً في مهمتها ومعاملتها معاملة لائقة على أنها كائنات بشرية، هما وظيفتان أساسيتان مهمتان للمسؤول لتعزيز الإنتاجية وكفاءة الصناع، وعليه يجب على المديرين الدراية بما يلي (Coron, 2021):

- **تحديد السلوك:** نظراً لأن نظرية الإدارة السلوكية تتناول التفاعلات البشرية في العمل، فإنها تسمى عادةً حركة العلاقات الإنسانية، ووفقاً للمنظرين السلوكيين، كلما زاد فهمك للأفعال البشرية، مثل الصراع والتوقعات والدوافع، زادت الإنتاجية المحسنة، فمن خلال التعرف على احتياجات الموظفين، يكون المدير قادراً بشكل أفضل على فهمها والمساعدة في تحقيقها، مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين.
- **الحاجات الاجتماعية:** تعتبر الاحتياجات الاجتماعية للموظفين والعلاقات الإنسانية جوانب مهمة في إدارة الأعمال. أبراهام ماسلو، عالم النفس الذي أسس واحدة من أشهر نظريات الاحتياجات، فصل الاحتياجات إلى خمس مجالات: الفسيولوجية، والسلامة، والانتماء والحب، والاحترام، وتحقيق الذات، وتشمل الاحتياجات الفسيولوجية للموظف احتياجاته الجسدية للحفاظ على سلامته الأساسية، مثل الطعام والشراب، وتشمل احتياجات السلامة الحاجة إلى الأمن والحماية.
- **احتياجات الانتماء:** تعالج احتياجات الانتماء والحب الحاجة إلى بناء علاقات هادفة مع الآخرين. تتضمن احتياجات التقدير الثقة بالنفس المطلوبة للحصول على المكانة والسمعة التي يريدها، بمجرد أن يلبي الفرد تلك الاحتياجات، فإنه يتقدم إلى الحاجة إلى العثور على نفسه، ويشار إليه أيضاً باسم تحقيق الذات، هذه الاحتياجات هي أدوات مهمة تساعد المدير على فهم دوافع الموظف.
- **القيادة الفعالة:** ففي فهم دوافع الموظف، وإيجاد طرق للمساعدة في تلبية احتياجاتهم في سلوكك الإداري، والقيادة بالقوة، يخلق المدير بيئة عمل من المرجح أن يظل الموظفون فيها مخلصين، ويمكنك تحقيق ذلك من خلال ممارسة القيادة الفعالة، ولا تستند القيادة الفعالة إلى مجموعة من المبادئ أو التأثيرات، بل تعتمد على مجموعة واسعة من الأساليب التي يمكن الاستفادة منها، نظراً لأن أسلوب قيادة التحول ينطوي على وجود مجموعة متنوعة من السمات المحفزة بشكل كبير، فهو مناسب في العديد من إعدادات الشركات والأعمال، ويظهر القادة الذين يستخدمون هذا النمط النزاهة، ويضعون أهدافاً واضحة، ويتواصلون بشكل فعال، ويدعمون

ويشجعون، ويلهمون، ويعترفون بالعمل الجيد، ويمنحوا الفضل في الوقت المناسب، ويتوقعون الأفضل من الموظفين، ويساعدون الآخرين على رؤية ما وراء اهتماماتهم الخاصة، فممارسة القيادة والإدارة الفعالة تبني الثقة.

وعليه فمن خلال ممارسة المهارات الإدارية المناسبة يكون المدير قادرًا على تهدئة النزاعات عند حدوثها وعلاج العلاقات المحطمة، من خلال إدراكه لاحتياجات موظفيه ومعاملة الجميع بإنصاف، سيجد أن الموظفين أكثر حماسًا للعمل، مما يؤدي إلى وضع مربح للجانبين، وعليه أن يدرك أن أهم السلوكيات الإدارية تتطوي على شينين أساسيين هما: تمكين الأشخاص من المضي قدمًا في عملهم ومعاملتهم معاملة كريمة.

ومن العوامل الهامة التي تؤثر على السلوك الإداري للموظفين: الإشراف في اتخاذ القرارات من عدمه، والحوافز والعقوبات، ونمط الاتصال الإداري في المنظمة (رسمي/غير رسمي/قطري)، والتسلسل الهرمي للإدارة (رأسية/أفقية). وتتعدد عناصر السلوك الإداري في المؤسسات بتعدد عناصر العمليات نفسها، وهذا على اعتبار أن التنظيم عبارة عن وظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط بكافة الوظائف الإدارية الأخرى، ولذلك فإن أهم عناصر السلوك الإداري الجيد في المؤسسات ما يلي (صالح، 2013):

- **شمولية الأهداف:** لا بد من أن يكون لكل تنظيم إداري هدف، والتنظيم الإداري الصحيح هو التنظيم الذي يكون الهدف فيه محدد لكافة الموظفين.
- **وضوح الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة، ويقوم الإداريون باقتراح هذا الشكل الرسمي ومستوياته المتنوعة، وهو في أبسط هيئة يأخذ شكل هرم مثل قمته مدير المنظمة أو الإدارة العليا، ويمثل قاعدته الموظفون بالمنظمة في كل مستوياتهم، وهو البناء الذي يقوم بتحديد موانع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها.
- **تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل قائم على أن كل وظيفة تحتوي على عمل واحد، وتقسيم العمل يعني أن يكون هناك اعتماد على التخصص، إذ يقوم كل موظف بعمل متخصص بناءً على قدراته، وتقسيم العمل يحتاج لوجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على العمل.
- **تحليل العمل:** بهدف تحليل العمل إلى التزويد بوصف ما هو مطلوب من كل واحد من الموظفين أن يقوم به أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها، إذ يغطي هذا الوصف كل عمليات الأداء، وكمية ونوع التجهيزات والأدوات التي من الممكن استعمالها، وشروط العمل والمخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها عند قيامه بأداء المهام في هذا العمل.

ومن المهم أن يتم إدراك أن المديرين يتخذون القرارات باستمرار، وأن فاعلية وجودة اتخاذهم للقرارات لها تأثير مهم جدًا على فاعلية المنظمة وأصحاب المصلحة فيها (مثل العملاء والموظفين والمساهمين، وما إلى ذلك). ويتخذ أعضاء فريق الإدارة العليا بانتظام قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة وجميع أصحاب المصلحة فيها، ويمكن للقرار الجيد أن يمكّن المنظمة من الازدهار والبقاء على المدى الطويل، بينما يمكن أن يؤدي القرار السيئ إلى إفلاس المنظمة، ويكون للمديرين في المستويات الأدنى من المؤسسة تأثيرًا أقل على بقاء المنظمة، ولكن لا يزال بإمكانهم التأثير بشكل هائل على إدارتهم وعاملاتها، وغالبًا ما تكون قرارات المدير معقدة وتتضمن مجموعة من الخيارات والنتائج غير المؤكدة، فعند اتخاذ القرار من بين الخيارات المختلفة والنتائج غير المؤكدة، يحتاج المدير إلى جمع المعلومات، مما يقودهم إلى قرار ضروري آخر: معرفة مقدار المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد؛ وعادةً ما يتخذ المدير قرارات بشكل متكرر بدون معلومات كاملة؛ في الواقع، إحدى السمات المميزة للقائد الفعال هي القدرة على تحديد متى يجب تأجيل اتخاذ قرار وجمع المزيد من المعلومات، ومتى يتخذ قرارًا بالمعلومات الموجودة في متناول اليد؛ لذلك يجب أن يقرر المدير الفاعلون متى قاموا

بجمع معلومات كافية ويجب أن يكونوا مستعدين لتغيير المسار إذا توفرت معلومات إضافية توضح أن القرار الأصلي إن كان قراراً سيئاً، ويدرك المديرون الفعالون أنه نظراً لتعقيد العديد من المهام ، فإن بعض الإخفاقات لا مفر منها (Koksalmis & Kabak, 2019).

ويعرف صنع القرار عل أنه مهارة قيادية يستخدمها المديرون لتقييم الموقف وتحديد كيفية استمرار المنظمة، تتضمن تحديد التحدي (المشكلة)، وابتكار الحلول، وخيارات الوزن (الحلول البديلة، مزايا وعيوب)، واتخاذ قرار بمجرد إجراء تقييم شامل، وإبلاغ الآخرين بالقرار. ومن الأمور التي يجب ان يراعيها المدير اثناء اتخاذ القرار ما يلي (Shrestha et al., 2019):

- تنفيذ سياسات الشركة الجديدة.
- تصميم الموازنات وتخصيص الموارد المالية.
- توظيف وتدريب موظفين جدد.
- خلق الأهداف التنظيمية.
- دخول أسواق جديدة.
- تقليص أو توسيع المنظمة.
- تطوير منتجات جديدة.
- بناء العلامة التجارية للمنظمة.

كما ويتخذ المديرون القرارات باستمرار، وغالباً ما يكون لتلك القرارات تأثيرات وانعكاسات كبيرة على كل من المنظمة وأصحاب المصلحة، غالباً ما يتميز اتخاذ القرارات الإدارية بالتعقيد وعدم اكتمال المعلومات والقيود الزمنية، ونادراً ما توجد إجابة واحدة صحيحة، وفي بعض الأحيان هناك العديد من الخيارات الجيدة (أو العديد من الخيارات السيئة) ، ويجب على المدير أن يحاول تحديد أيها سيولد أكثر النتائج إيجابية (أو أقل النتائج السلبية)، ومن جهة أخرى يجب على المديرين أن يوازنوا العواقب المحتملة لكل قرار وأن يدركوا أنه غالباً ما يكون هناك العديد من أصحاب المصلحة الذين لديهم احتياجات وتفضيلات متضاربة بحيث يكون من المستحيل في كثير من الأحيان إرضاء الجميع، وأخيراً، يمكن أن يكون لصنع القرار الإداري في بعض الأحيان آثار أخلاقية، ويجب التفكير في ذلك قبل الوصول إلى قرار نهائي (Shrestha, Krishna & von Krogh, 2021).

وتعمل المنظمات من خلال الأشخاص الذين يتخذون القرارات، حيث يقوم المدير بالتخطيط والتنظيم وإدارة الموظفين والقيادة والسيطرة على فريق العمل من خلال تنفيذ القرارات، والعمل على تحديد فعالية وجودة تلك القرارات التي تحدد مدى نجاح المدير، حيث يتم استدعاء المديرين باستمرار لاتخاذ القرارات من أجل حل المشكلات، حيث أن صنع القرار وحل المشكلات هي عمليات مستمرة لتقييم المواقف أو المشكلات، والنظر في البدائل، واتخاذ الخيارات، ومتابعتها بالإجراءات اللازمة، وفي بعض الأحيان تكون عملية اتخاذ القرار قصيرة للغاية، ويكون الانعكاس العقلي فورياً بشكل أساسي، وفي حالات أخرى يمكن أن تستمر العملية لأسابيع أو حتى شهور، وتعتمد عملية صنع القرار بأكملها على إتاحة المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين في الأوقات المناسبة، كما وتتضمن عملية اتخاذ القرار الخطوات التالية (Coban, Ertis, & Cavdaroglu, 2018):

- **تحديد المشكلة:** وتبدأ عملية اتخاذ القرار من تحديد المشكلة الحقيقية، حيث يؤثر التعريف الدقيق للمشكلة على جميع الخطوات التي تليها؛ إذا تم تعريف المشكلة بشكل غير دقيق، فستعتمد كل خطوة في عملية اتخاذ القرار على نقطة بداية غير صحيحة،

وإحدى الطرق التي يمكن للمدير أن يساعد بها في تحديد المشكلة الحقيقية في موقف ما هي تحديد المشكلة بشكل منفصل عن أعراضه، ويمكن عادةً تحديد المواقف الأكثر إثارة للقلق بشكل واضح في المنظمة على أنها أعراض للمشاكل الأساسية، والمدير الناجح لا يهاجم الأعراض فقط؛ يعمل على الكشف عن العوامل المسببة لهذه الأعراض.

- **تحديد العوامل المحددة:** يرغب جميع المديرين في اتخاذ أفضل القرارات، ولقيام بذلك، يحتاج المديرون إلى الموارد المثالية - المعلومات والوقت والموظفين والمعدات والإمدادات - وتحديد أي عوامل مقيدة، ومن الناحية الواقعية، يعمل المديرون في بيئة لا توفر عادةً موارد مثالية، فقد يفتقرون إلى الميزانية المناسبة أو قد لا يكون لديهم المعلومات الأكثر دقة أو أي وقت إضافي؛ لذلك يجب عليهم اختيار الإرضاء لاتخاذ أفضل قرار ممكن بالمعلومات والموارد والوقت المتاح
- **تطوير البدائل الممكنة:** غالبًا ما تتسبب ضغوط الوقت في قيام المدير بالمضي قدمًا بعد التفكير فقط في الإجابات الأولى أو الأكثر وضوحًا، ولكن يتطلب حل المشكلات الناجح فحصًا شاملاً للتحدي، وقد لا تؤدي الإجابة السريعة إلى حل دائم، وبالتالي يجب على المدير التفكير والبحث في العديد من الحلول البديلة لمشكلة واحدة قبل اتخاذ قرار سريع
- **تحليل البدائل:** يجب إجراء تقييم وتحليل البدائل من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل، إجراء تحليل التكلفة والعائد لكل بديل، ووزن كل عامل مهم في القرار، وترتيب كل بديل بالنسبة لقدرته على تلبية كل عامل، بغض النظر عن الطريقة المستخدمة، يحتاج المدير إلى تقييم كل بديل من حيث أسلوبه وتحديد الجدوى، وإمكانية القيام بالبديل، وفعالية البديل وتحديد إلى أي مدى يمكن أن يساهم في حل المشكلة، بالإضافة إلى تحديد العواقب والتكاليف المالية وغير المالية على المنظمة.
- **تحديد البديل الأفضل:** بعد أن يقوم المدير بتحليل جميع البدائل، يجب أن يقرر أفضل خيار، وأفضل بديل هو الذي ينتج أكبر قدر من المزايا وأقل عيوب خطيرة، وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون عملية الاختيار مباشرة إلى حد ما مثل البديل الذي يحتوي على معظم الإيجابيات وأقل قدر من السلبيات، وفي أوقات أخرى يكون الحل الأمثل هو مزيج من عدة بدائل
- **تنفيذ القرار:** يتم الدفع للمديرين لاتخاذ القرارات، ولكن يتم الدفع لهم أيضًا للحصول على نتائج من هذه القرارات، فالنتائج الإيجابية يجب أن تتبع القرارات، ويجب على كل شخص معني بالقرار أن يعرف دوره في ضمان نتيجة ناجحة، وللتأكد من أن الموظفين يفهمون أدوارهم، يجب على المديرين أن يبتكرون بعناية لإجراءات أو قواعد أو سياسات لمساعدتهم في عملية حل المشكلات.
- **إنشاء نظام رقابة وتقييم:** يجب أن يوفر نظام التقييم تغذية راجعة حول مدى جودة تنفيذ القرار، وما هي النتائج، وما هي التعديلات اللازمة للحصول على النتائج التي كانت مقصودة عند اختيار الحل، ولكي يقوم المدير بتقييم قراره، فإنه يحتاج إلى جمع المعلومات لتحديد فعاليتها، والتأكد من أنه تم حل المشكلة الأصلية، إذا لم تحل خطة المدير المشكلة، فعليه معرفة الخطأ الذي حدث.

ومن الممكن تلخيص أهم مزايا عملية اتخاذ القرارات بما يلي (النسور وآخرون، 2015):

- القرارات عادة ما تكون مترابطة ومتشابكة مع بعضها البعض، فقد يؤثر قرار معين على العديد من الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- عملية اتخاذ القرارات تتضمن الاعتماد على التفكير الابتكاري لتنمية البدائل.
- يستغرق جمع البيانات وتحليلها وقتاً وقد يكون مكلفاً، لهذا من الصعب تحديد متى نتوقف ونتخذ القرار.
- تعتمد عملية اتخاذ القرار على موقف متخذ القرار باتجاه المخاطر المترتبة عن هذا القرار.
- عملية التغذية الراجعة عملية ضرورية ومهمة، لمساعدتها على تجنب الأخطاء في المستقبل.

يعتبر اتخاذ القرار مهارة قيادية مهمة لأنه يساهم فيما يلي (Guzmán et al., 2020):

- تحسين إنتاجية مكان العمل: يمكن للقرارات الفعالة توفير الوقت ودفع مشاريع العمل إلى الأمام، وزيادة إنتاجية الموظفين.
- وضع خطط عمل في حالات الطوارئ: قد تتطلب حالات الطوارئ من المديرين اتخاذ قرارات سريعة ومؤثرة لتقليل الضرر وتحسين الفوائد.
- بناء الثقة مع الموظفين: يمكن أن يساعد اتخاذ القرار الجيد المديرين في إظهار موظفيهم أنهم يقدرون عملهم ويضعون مصالحهم في الاعتبار، وعندما يأخذ المدير الوقت الكافي لتقييم وتحليل وشرح القرارات، فإنه يُظهر أيضاً التفكير والجدارة بالثقة. قد يشعر الموظفون أنه يمكنهم الوثوق بمديريهم بشأن اهتماماتهم واهتماماتهم.
- تقليل الصراع: يمكن أن تقلل عملية صنع القرار من الصراع من خلال تحديد توقعات واضحة للموظفين، مما يترك مجالاً صغيراً لسوء الفهم.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (Litvaj et al., 2022) وهي دراسة بعنوان " إجراءات اتخاذ القرار وعلاقتها بإدارة المعرفة وإدارة الجودة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوات التقدمية لدعم اتخاذ القرار والإدارة وتطبيق المعرفة المكتسبة في الممارسة العملية، وركزت الدراسة على ثلاثة مجالات ذات صلة هي إدارة المعرفة في صنع القرار مع إدارة الجودة، وخصائص المناطق الفردية وتحديد علاقتها المتبادلة على أساس منهجي، كما وأشارت الدراسة إلى التطبيقات العملية للإدارة لصنع القرار كوظيفة إدارية واتخاذ القرار في إدارة الجودة، واتبعت الدراسة المنهج المنطقي الاستنتاجي من خلال مراجعة عدد من الأدبيات السابقة في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه مع ازدياد العولمة وازدهار التكنولوجيا أدى ذلك إلى توسع كبير في المعرفة البشرية وتطبيق هذه المعرفة في الممارسة العملية يعد رأس المال الفكري للموظفين، واستخدامه الفعال في الشركات والمؤسسات أحد أهم شروط التنافسية والأداء والمهارات المبتكرة للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين، أنه يجب على إدارة الأعمال تحديد إدارة المعرفة وتنفيذها وظيفياً في بيئة أعمالهم حيث أن اكتساب وتقييم واستخدام وخلق معرفة جديدة ميزة نسبية مهمة للغاية في بيئة شديدة التنافسية لاقتصاد السوق اليوم، كما وأكدت الدراسة أن هناك حاجة لاكتساب وتقييم واستخدام وخلق معرفة جديدة في كل مجال من مجالات إدارة الأعمال وأهمها مجال إدارة الجودة في المنظمات؛ إذ أنه بدون المعرفة الكافية في هذا المجال لن تحقق المنظمة النتائج المرجوة، وأخيراً أكدت النتائج أن إدارة الجودة هي نظام إدارة مقطعي يؤثر على كل مجال من مجالات إدارة الأعمال؛ لذلك يحتاج المديرون إلى استخدام إدارة المعرفة الفعالة في عملية

صنع القرار لتحسين هذه العملية لأن الرابط الصحيح بين الحوكمة وإدارة المعرفة وصنع القرار سيساهم في التنمية المستدامة ، وهو مطلب رئيسي في الوقت الحاضر .

أما دراسة حسن (2020) وهي دراسة بعنوان " فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين" والتي هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداة لجمع البيانات. ووزعت أداة على عينة من كافة المعلمين والمشرفين ومساعدتي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (457) مشرف تربوي ومعلم ومساعد مدير، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وظهرت نتائج الدراسة بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة، وكما جاءت درجة ممارسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وإن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية الاستجابية تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة. وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الادارية وتعزيز مفهوم ادارة الأزمات داخل البيئة المدرسية.

وهدف دراسة القرالة (2017) وهي دراسة بعنوان " أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة الكهرباء في محافظة الكرك" التعرف على أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة الكهرباء في محافظة الكرك ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة تم اختيارها عشوائياً بلغت (105) مفردة، تم استعادة (100) استبانة إي ما نسبته (95%) من عينة الدراسة. تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package For Social Sciences) (Spss.16) لإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أ- إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية بأبعادها قد جاءت مرتفعة، كما أن تصورات المبحوثين نحو السلوك الابداعي بأبعاده جاءت مرتفعة. ب- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية بأبعادها (طبيعة المشاركة، مدى المشاركة، نوعية القرارات) على المتغير التابع السلوك الابداعي. وأوصت الدراسة بضرورة تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين للقيام بمسؤوليتهم، ومشاركتهم بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

بينما هدفت دراسة (Negulescu, & Doval, E. (2014) وهي دراسة بعنوان " جودة عملية اتخاذ القرار المتعلقة بفعالية المنظمات"، إلى التحقيق في آراء المديرين والموظفين الرومانيين حول الجودة التي تتخذها القرارات في المجالات المختلفة فيما يتعلق بأهداف المنظمات وصياغة نموذج مفاهيمي، واختيار الدوافع الرئيسية التي تساهم في نهج المديرين للتركيز قراراتهم تجاه فعالية المنظمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وكانت عينة الدراسة مقطعية حيث تم إجراء مسح متعدد المناطق في فبراير 2013 من أجل تسجيل كيفية تصرف المديرين في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية (الإنتاج ، النقل ، الإنشاءات ، التجارة والخدمات) اثناء اتخاذ القرارات. وأظهرت النتائج أن المديرين يأخذون في الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عند اتخاذ القرار، كما أنهم يحافظون على تطبيق القضايا الأخلاقية في العمل ويتخذون موقفاً تجاه أولئك الذين يسيرون على خط المرمى، ويعتبر المديرين أن جودة القرارات تتأثر بكمية المعلومات المتاحة لهم، وأن تأثير الرؤوسين قد يؤدي إلى زيادة جودة القرارات ودرجة تأثيرها على تنفيذ القرارات، و تشير النتائج إلى أن المديرين يتخذون القرارات عندما يحددون أي خلل وظيفي بين الوضع الفعلي والنتائج المرجوة، وأن

بعض القرارات تكون بديهية بناءً على نقص المعلومات أو التمويل؛ ومع ذلك أكدت الاستنتاجات أن غالبية المديرين الذين تمت مقابلتهم يستخدمون بدائل ذات نتائج محتملة عند اتخاذ القرارات وحتى إن لم يكن لديهم معلومات كافية فإنهم يختارون البديل الأفضل بناءً على تقييم المخاطر والنتائج الفعالة، وأظهرت جميع الإجابات موقفاً إيجابياً من غالبية المديرين الذين يفكرون في المعايير المختارة التي تم تقديمها من قبل المديرين والمديرين التنفيذيين للتأكيد بشكل أفضل على جودة مساهمة صنع القرار في فعالية المنظمة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة أبحاث مختلفة تتمحور حول دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص أثر هذه المتغيرات على متغيرات متنوعة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص وما يميز هذه الدراسة هو تناولها لعينة الدراسة التي لم يتم اللجوء إليها سابقاً بكل موضوعية وتركيز، كما وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي. وتتميز هذه الدراسة في سعيها إلى توضيح دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

منهجية الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة واستكمالاً لمراحلها اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة إلا وهو "دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص" من خلال البحث في دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص وتحليل بياناتها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، حيث أن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

مجتمع البحث وعينه

تكون مجتمع البحث من العاملين في بلدية ماحص ويعزى السبب وراء اختيار مجتمع البحث إلى أن الباحثة تعمل في بلدية ماحص مما يسهل عليها عملية جمع البيانات.

وقامت الباحثة باختيار باستخدام أسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة التي طبقت بالبلدية، وتم توزيع الاستبانة عليهم، وقد بلغت عينة البحث النهائية التي تم تحليلها (38) من العاملين في بلدية ماحص.

طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث نوعين من الطرق لجمع البيانات هي:

- الطريقة الثانوية: وتشمل جمع البيانات والمعلومات من خلال الكتب والمقالات والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والأبحاث المنشورة والمتعلقة بموضوع البحث.
- الطريقة الأساسية: وتشمل الاستبانة التي أعدت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، وتم إعدادها وتصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري.

أداة البحث

بالاستفادة من الأدب النظري السابق والدراسات المتعلقة بموضوع البحث تم اعداد استبانة مكونة من (36) فقرة، بواقع (22) فقرة تتعلق بقياس دور المدير الإداري في تطبيق سلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص، و (15) فقرة تتعلق بقياس دور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص. وقد تم اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المستخدمة في قياس متغيرات البحث وقد بلغت (0.959) وهي بذلك تعكس بذلك مدى اتساق العبارات المتعلقة بمعرفة دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، في أداة البحث وهذا يشير الى درجة ثبات ممتازة للأداة.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج ال (SPSS) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات والحصول على النتائج حيث تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية للإجابة على أسئلة وفرضيات البحث وهي: اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتم حساب النسب المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على فقرات الاستبانة، والوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي، ومعامل الانحدار المتعدد (Regression) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ودراسة العلاقة بينهما ككل (لمعرفة دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص).

نتائج البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وبعد عملية جمع البيانات تمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: تحليل نتائج الدراسة

في إطار الإجابة عن دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، استخدم البحث المتوسطات الحسابية، والجدول رقم (1) يبين ذلك، ولتقدير استجابات المبحوثين عن دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص؛ فقد استخدم البحث المعيار التالي:

جدول (1): معيار تقدير استجابات عينة البحث

المتوسط الحسابي	تقدير توافق أفراد العينة
1-2.33	ضعيفة
2.34-3.66	جيدة
3.67-5	قوية

الفرع الأول: استجابات المبحوثين لتقدير مستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص

الجدول رقم (2) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير العاملين في بلدية ماحص لمستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير مستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	التسلسل
القدرة على الابتكار			
978.	2.98	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق أساليب إبداعية في عمل البلدية.	1
1.038	3.83	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري يمتلك روحاً معنوياً عالية مما يشجعني على أداء أعمالي بصورة جديدة	2
.926	3.69	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات الجديدة للعمل.	3
.836	3.06	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق الأساليب والطرق الجديدة والحديثة بالعمل.	4
.753	4.17	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تشجيع الآخرين عند القيام بالابتكار والإبداع في أعمالهم.	5
حل المشكلات			
.866	3.62	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في المحافظة على دافعية العاملين بشكل دائم للعمل وتجنب حدوث المشكلات.	6

7	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في توقع المشكلات قبل وقوعها.	3.83	859.
8	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في حصر المشكلات المهمة بالعمل.	3.50	899.
9	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في القدرة على تحديد مصدر المشكلات (الداخلية والخارجية) في العمل.	3.88	815.
10	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق أفكار العاملين كأساس للتفكير المنطقي لحل المشكلات	3.46	824.
11	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تحليل المشكلات تمهيدا لحلها.	3.54	874.
12	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في التشجيع الدائم للعاملين من أجل توليد الأفكار التي تساعدهم في حل المشكلات.	3.69	1.014
13	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يقوم بتوزيع المسؤوليات على العاملين مما يقلل من المشكلات داخل البلدية.	2.02	785.
14	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يقوم بتوحيد إجراءات العمل وفقاً للوائح والقوانين المقررة في البلديات.	3.60	844.
15	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يقوم بالاستعانة بآراء العاملين في حل مشكلات العمل.	3.77	778.
اتخاذ القرارات			
16	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق عملية اتخاذ القرارات بطريقة ديناميكية متجددة.	3.67	1.038
17	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق اجتماعات غير رسمية للعاملين لتوليد الأفكار الجديدة فيما يتعلق بتنفيذ العمل	3.69	829.

18	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في السماح للعاملين بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.	4.02	887.
19	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في صقل موهبة الإبداع بالدراسة العلمية لدى العاملين.	3.69	776.
20	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	2.08	679.
21	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق نظام اتصالات يساعد على انسياب وتوفير المعلومات بين العاملين.	3.77	722.
22	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في الحصول على الأفكار والآراء والتي تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة.	3.77	778.
الدرجة الكلية لتقدير مستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص			
		3.66	0.770

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفترات المتعلقة بمستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص قد بلغ (3.66)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لمستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (770.) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.17) لصالح الفقرة رقم 5 والتي تنص على "من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تشجيع الآخرين عند القيام بالابتكار والإبداع في أعمالهم." ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (2.98) لصالح الفقرة رقم 1 والتي تنص على "من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن للمدير الإداري دور في تطبيق أساليب إبداعية في عمل البلدية." وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة.

وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على مستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص ويعزى السبب في ذلك إلى أن للمدير الإداري دور في الحصول على الأفكار والآراء والتي تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة، وأن للمدير الإداري دور في السماح للعاملين بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وأن المدير الإداري يقوم بتوزيع المسؤوليات على العاملين مما يقلل من المشكلات داخل البلدية، وأن المدير الإداري دور في تشجيع الآخرين عند القيام بالابتكار والإبداع في أعمالهم.

الفرع الثاني: استجابات المبحوثين لتقدير دور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص
الجدول رقم (3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير العاملين في بلدية ماحص لدور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتقدير دور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	التسلسل
1.104	3.19	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن القرار الذي يتخذه المدير الإداري يتسم بالشفافية.	1
1.051	3.29	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن القرارات التي يتخذها المدير الإداري عادة متسقة.	2
1.158	3.35	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يستخدم مديري نهجاً منظماً في عملية صنع القرار.	3
1.072	3.52	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يؤهل ويحدد احتمالية النجاح في عملية صنع القرار.	4
1.110	3.46	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يشجع مديري اتخاذ القرارات المبتكرة.	5
1.069	3.42	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يقوم بإعادة فحص عملية صنع القرار عندما تتوفر معلومات جديدة.	6
1.067	3.40	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يتأثر باتخاذ القرارات بالمصلحة الشخصية للأفراد.	7
1.082	3.35	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يتأثر باتخاذ القرارات التي تتعلق بالحوافز أو مدفوعات الغرامات.	8
1.013	3.21	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يقدم تعليمات واضحة لا لبس فيها لاتخاذ القرار.	9
0.862	3.84	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يتواصل بشكل فعال مع القرارات التي يتخذها.	10
1.001	3.11	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يتبع نهج خاص باتخاذ القرار يعتبر عدم اليقين والمجهول.	11

12	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يستخدم الحدس أو "الشعور الغريزي" في نهج صنع القرار .	4.12	0.426
13	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن خبرة المدير الإداري مهمة عند اتخاذ قرارات التحدي لنهج صنع القرار .	3.23	1.035
14	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن خبرة المدير الإداري يستخدم العاطفة كجزء من عملية صنع القرار .	3.12	1.001
15	من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يستخف بالمشاكل التي تؤثر سلباً على عملية صنع القرار .	3.19	1.104
	الدرجة الكلية لمستوى لتقدير دور المدير الاداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص	3.38	1.01

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة لتقدير دور المدير الاداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص قد بلغ (3.38)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لدور المدير الاداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (1.01) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.12) لصالح الفقرة رقم 12 والتي تنص على " من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يستخدم الحدس أو "الشعور الغريزي" في نهج صنع القرار ". ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (3.11) لصالح الفقرة رقم 11 والتي تنص على " من وجهة نظري كموظف في بلدية ماحص أرى أن المدير الإداري يتبع نهج خاص باتخاذ القرار يعتبر عدم اليقين والمجهول ". وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن دور المدير الاداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص ويعزى السبب في ذلك إلى أن المدير الإداري يؤهل ويحدد احتمالية النجاح في عملية صنع القرار، وأن المدير الإداري يقوم بإعادة فحص عملية صنع القرار عندما تتوفر معلومات جديدة، وأن المدير الإداري يتواصل بشكل فعال مع القرارات التي يتخذها.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بالفرضيات

تنص الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الاداري في سلسلة السلوك الاداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الاداري في سلسلة القدرة على الابتكار وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الاداري في سلسلة حل المشكلات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الاداري في سلسلة اتخاذ القرارات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- وللتحقق من الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (دور المدير الاداري في سلسلة السلوك الاداري) على المتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات)، وجاءت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4): تحليل الانحدار المتعدد لدور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص

المتغير	قيمة (β)	قيمة T-test (t)	Std. Error	قيمة (F) F-Test	Sig	Beta	R	R Square	Adjusted R Square
الثابت	0.952	4.158	0.229						
دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري	0.781	13.924	0.056	193.865	0.000	0.788	0.788 _a	0.622	0.618

من خلال الجدول (4) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.788) فإن نوع هذه العلاقة طردية؛ مما يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري يساهم في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (193.865) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري والمتغير التابع فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطى من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 0.952 + 0.781 \cdot x_1$$

وبلغ معامل الارتباط R (0.788) وهو ارتباط متوسط، وبلغ معامل تحديد R^2 (0.622) وهذا يعني دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري مسؤول عن المساهمة بما نسبته 62.2% من تفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وبذلك ترفض فرضية البحث الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص".

نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص". ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) على فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص كمتغير تابع، وبين دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار كمتغير مستقل، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص

المتغير	قيمة (β)	قيمة T-test (t)	Std. Error	قيمة (F) F-Test	Sig	Beta	R	R Square	Adjusted R Square
الثابت	3.604	10.744	0.335	6.025	0.016	0.220	0.220 _a	0.049	0.041
دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار	0.201	2.455	0.082						

من خلال الجدول السابق يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، حيث بلغت قيمة سيجم (Sig) (0.016) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ووفقاً لقيمة بيتا (Beta) (0.220) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار يساهم في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (6.025) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار) والمتغير التابع (فعالية اتخاذ القرارات) أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطي من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 3.604 + 0.201 \cdot x_1$$

وبلغت قيمة معامل الارتباط R (0.220) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد R^2 (0.049) وهذا يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار مسؤول عن المساهمة بما نسبته 4.9% من فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص وهي نسبة مؤثرة، وبذلك ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص".

نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص". ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) على فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص كمتغير تابع، وبين دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات كمتغير مستقل، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

المتغير	قيمة (β)	قيمة T-test (t)	Std. Error	قيمة (F) F-Test	Sig	Beta	R	R Square	Adjusted R Square
الثابت	0.277	0.939	0.295						
دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات	0.928	12.751	0.073	162.577	0.000	0.761	0.761 ^a	0.579	0.576

من خلال الجدول السابق يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.761) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات يساهم في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (162.577) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل وهو دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات والمتغير التابع وهو فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطي من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 0.277 + 0.928 \cdot x_1$$

وبلغ معامل الارتباط R (0.761) وهو ارتباط متوسط نوعاً ما، وبلغ معامل تحديد R^2 (0.579) وهذا يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات مسؤول عن المساهمة بما نسبته 57.9% من فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وبذلك ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص".

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص"، واختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) على فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص كمتغير تابع، وبين دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات كمتغير مستقل، والجدول التالي يوضح النتائج.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص

المتغير	قيمة (β)	قيمة T-test (t)	Std. Error	قيمة (F) F-Test	Sig	Beta	R	R Square	Adjusted R Square
الثابت	-0.246	-0.642	0.382	136.069	0.000	0.732	0.732 _a	0.536	0.532
دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات	1.092	11.665	0.094						

من خلال الجدول السابق يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (0.732) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات يساهم في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (136.069) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل وهو دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات والمتغير التابع وهو فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطي من خلال العلاقة التالية:

$$Y = -0.246 + 1.092 \cdot x_1$$

وبلغ معامل الارتباط R (0.732) وهو ارتباط متوسط نوعاً ما، وبلغ معامل تحديد R^2 (0.532) وهذا يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات مسؤول عن المساهمة بما نسبته 53.2% من فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وبذلك ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص".

ملخص نتائج الدراسة

خرج البحث بالاستنتاجات التالية:

- أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بمستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص قد بلغ (3.66)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لمستوى تطبيق المدير الإداري لسلسلة السلوك الإداري في بلدية ماحص.

- أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة لتقدير دور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص قد بلغ (3.38)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لدور المدير الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص من وجهة نظر العاملين في بلدية ماحص.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وهذا يعني دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري مسؤول عن المساهمة بما نسبته 62.2% من ت فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وهذا يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة القدرة على الابتكار مسؤول عن المساهمة بما نسبته 4.9% من فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وهذا يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة حل المشكلات مسؤول عن المساهمة بما نسبته 57.9% من فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات وبين فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص، وهذا يعني أن دور المدير الإداري في سلسلة اتخاذ القرارات مسؤول عن المساهمة بما نسبته 53.2% من فعالية اتخاذ القرارات في بلدية ماحص.

التوصيات

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- إجراء مزيد من الدراسات حول دور المدير الإداري في سلسلة السلوك الإداري وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات في بلديات أخرى وفي مؤسسات حكومية أخرى.
- ضرورة أن تقوم البلديات بشكل عام وبلدية ماحص بشكل خاص العمل على زيادة الاهتمام بالسلوك الإداري نظراً لدوره في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من المشاكل داخل عمل البلديات.
- العمل على تطوير اللوائح والأنظمة والسياسات للسلوك الإداري داخل البلديات وذلك من أجل مواكبة التغيرات العالمية والمحلية المتسارعة فيما يتعلق بفعالية اتخاذ القرارات داخل البلديات.
- لا بد من تقوم البلديات في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، إذ يضمن ذلك زيادة قبولهم للقرارات المتخذة وزيادة فعاليتها من جهة أخرى داخل البلديات.

المراجع:

المراجع العربية:

- ايططاحين، غانية. (2013). أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة. مجلة الحكمة، ع29، 28-42.
- حسين، حنين. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج.
- صالح، أمير. (2013). تحليل العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 1، 255-279.
- القرالة، محمد. (2017). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة الكهرباء في محافظة الكرك. رسالة ماجستير، جامعة الأردنية، كلية إدارة الاعمال، قسم الإدارة العامة.
- النسور، محمد رسول، حمادة، طارق، والشبلي، هيثم. (2015). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية. المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن، 1 - 34.

المراجع الأجنبية:

- Coban, A., Ertis, I. F., & Cavdaroglu, N. A. (2018). Municipal solid waste management via multi-criteria decision making methods: A case study in Istanbul, Turkey. *Journal of cleaner production*, 180, 159-167.
- Coron, C. (2021). How perceived managerial behaviors influence employees' perception of gender equality: the case of a French organization. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, 25(1), 52-70.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Koksalmis, E., & Kabak, Ö. (2019). Deriving decision makers' weights in group decision making: An overview of objective methods. *Information Fusion*, 49, 146-160.
- Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*, 14(1), 572.
- Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The quality of decision-making process related to organizations' effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.
- Shrestha, Y. R., Krishna, V., & von Krogh, G. (2021). Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges. *Journal of Business Research*, 123, 588-603.

Abstract:

The study aimed to identify the role of the administrative manager in the chain of administrative behavior and its relationship with the effectiveness of decision-making in the municipality of Mahis. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was followed. The research community is one of the workers in the municipality of Mahes. The reason behind choosing the research community is that the researcher works in the municipality of Mahes, which facilitates the data collection process. The researcher chose, using the comprehensive inventory method, from the study population that was applied in the municipality, and questionnaires were distributed to them. The study found a good agreement among the sample members regarding the level of the administrative manager's application of the administrative behavior chain in the municipality of Mahes, and the level of good agreement among the sample members for the role of the administrative manager in the effectiveness of decision-making in the municipality of Mahes from the point of view of the workers in the municipality of Mahes, and the study also found a relationship A statistically significant correlation between the role of the administrative manager in the chain of administrative behavior and the effectiveness of decision-making in the municipality of Mahes, and this means the role of the administrative manager in the chain of administrative behavior is responsible for contributing 62.2% of the effectiveness of decision-making in the municipality of Mahis.

The study recommended the necessity of conducting more studies on the role of the administrative manager in the chain of administrative behavior and its relationship to the effectiveness of decision-making in other municipalities and in other governmental institutions.

Keywords: Administrative Director, Administrative Behavior Series, Decision-Making Effectiveness, Municipalities, Mahes Municipality.