Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 71, Part (2): 152-166
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.71.2.8

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

The role of evidence-based management in enhancing comprehensive decision-making - an analytical study at the University of Diyala

Alia Hussain Alwan Ghaffouri*, Riyadh Shahada Hussain
College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:
Evidence-based management, comprehensiveness of decision-making, University of Diyala.

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received	07 Jan. 2025
Received in revised form	01 Feb. 2025
Accepted	06 Feb. 2025
Available online	30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Alia Hussain Alwan Ghaffouri
College of Administration and Economics/Tikrit University

Abstract: The research aims to achieve a deep and comprehensive understanding of the role of evidence management in enhancing the comprehensiveness of decision-making at the University of Diyala. The research was applied at the University of Diyala as a field for it, as the research community was represented by the administrative leaders at the University of Diyala, which is one of the formations of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq, numbering (820), and a random sample was drawn from them, amounting to (262) administrative leaders. In addition, the researcher formulated a set of questions that represented the research problem, and to achieve this goal, the researcher resorted to preparing hypotheses for the research, and the descriptive analytical method was used to collect and analyze data about the research problem related to the field aspect, which was collected using the questionnaire, which represents the main tool for the research, as they were all surveyed and the data was processed using the statistical program (SPSS) to reach the required results. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was that there is a positive impact of evidence-based management on the comprehensiveness of decision-making. The research also suggested that university leaders should invest in high levels of evidence-based management in order to enhance the comprehensiveness of the quality of their decision-making.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 71, Part (2): 152-166
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.71.2.8

دور الادارة بالأدلة في تعزيز شمولية اتخاذ القرار
دراسة تحليلية في جامعة ديالى

علياء حسين علوان غفوري **رياض شحاذه حسين**
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى تحقيق فهم عميق وشامل لدور الإدارة بالأدلة في تعزيز شمولية اتخاذ القرارات في جامعة ديالى.

تم تطبيق البحث في جامعة ديالى بوصفها ميدان له، إذ تمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية في جامعة ديالى وهي احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق والبالغ عددهم (820) وتم سحب عينة عشوائية منها بغلت (262) قائد اداري، فضلاً عن ذلك قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأسئلة مثلت مشكلة البحث، ولتحقيق هذا الهدف لجأت الباحثة إلى اعداد الفرضيات الخاصة بالبحث، وقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع وتحليل البيانات حول مشكلة البحث والمتعلقة بالجانب الميداني والتي تم جمعها باستعمال الاستبانة والتي تمثل الأداة الرئيسة للبحث، إذ تم استبيانهم جميعاً وتم معالجة البيانات باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها أن هناك تأثير إيجابي للإدارة بالأدلة في شمولية اتخاذ القرار، كما اقترح البحث القيادات في الجامعة بضرورة استثمار المستويات المرتفعة الادارة بالأدلة من أجل تعزيز وشمولية جودة اتخاذ القرار لديهم.

الكلمات المفتاحية: الادارة بالأدلة، شمولية اتخاذ القرار، جامعة ديالى.

المقدمة

منظمات الأعمال لم تكن بمنأى في عن التحولات الكبيرة التي فرضتها التغيرات المتسارعة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنلوجية، الأمر الذي جعلها أمام تحديات كبيرة تطلب من المنظمات التعامل معها بكفاءة عالية من أجل الاستمرار في البقاء والنمو وتعزيز المركز التنافسي في قطاع الأعمال، وفي هذا الصدد تنوعت الدراسات والبحوث العلمية التي درست تأثير المتغيرات على تطور المنظمات، إذ توصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مفاهيم حديثة أصبحت محل اهتمام من قبل منظمات الأعمال ومن هذه المفاهيم الادارة بالأدلة والتي تعد احدى الممارسات الادارية التي تستند على نتائج البحوث والدراسات الاستقصائية والتجارب العلمية، وهذا بدوره قد يؤدي إلى تعزيز شمولية اتخاذ القرارات كونها الممارسة الادارية التي يتطلب أدائها بشكل أمثل توفر بيانات أكثر دقة وهذا ما قد تقدمه الادارة بالأدلة.

وجاءت أهمية البحث من تركيزه على دور الادارة بالأدلة في تعزيز شمولية اتخاذ القرار، وتزداد أهمية البحث في تبنيه لمتغير الادارة بالأدلة والذي يعد من التوجهات الادارية الحديثة التي تهتم بها منظمات الأعمال بصورة عامة والتعليمية منها بصورة خاصة، وقد دفعت فكرة موضوع البحث الباحثة إلى البحث عن الميدان المناسب فأستقر الرأي على اختيار جامعة ديالى ميداناً للبحث وهي احدى التشكيلات المهمة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك لقرب الجامعة من سكن الباحثة الأمر الذي ساعدها كثيراً في انجاز الجانب العلمي للبحث.

وقد تم تقسيم البحث على أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري للبحث، بينما تضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. مشكلة البحث: إن السمة الأساسية في بيئة الأعمال هي عدم الاستقرار والتعقيد المستمر، والتي ألقت بظلالها على الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال اليوم، إذ انعكس تأثير عدم الاستقرار والتعقيد على شمولية القرارات التي تتخذها القيادات الادارية في منظمات الأعمال بصورة عامة والتعليمية منها بصورة خاصة، وذلك لصعوبة الحصول على بيانات دقيقة تستند عليها القيادات في اتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى البحث عن أدوات يمكنها أن تسهم بشكل أكثر فاعلية في تعزيز شمولية اتخاذ القرار، فكانت الادارة بالأدلة هي احدى الأدوات التي قد تساهم في تعزيز شمولية اتخاذ القرارات كونها تستند على البحوث العلمية والدراسات الاستقصائية والتجارب العلمية وبناءً على ذلك يمكن التعبير عن مشكلة بالأسئلة الآتية:

1. هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالأدلة مع شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة؟
2. هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة بالأدلة في شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة؟
3. مدى توافر متغيرات البحث في الجامعة المبحوثة؟

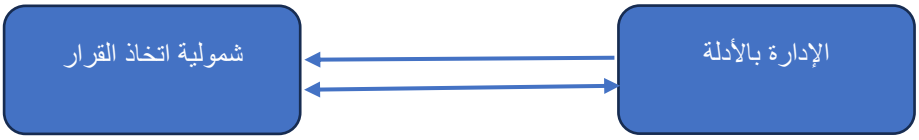
ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث بشكل كبير نظراً للعديد من العوامل والجوانب المهمة التي تتعلق بمجال الإدارة واتخاذ القرارات وتشمل:

1. إن الادارة بالأدلة من الممكن أن تقدم معالجات من خلال تعزيز قرارات القيادات في الميدان المبحوث.
2. تبرز أهمية البحث في أنها أجريت في ميدان علمي وهو جامعة ديالى.
3. يمكن أن يكون البحث الحالية مصدراً للباحثين ومنطلقا لدراسات مستقبلية في هذه المتغيرات.
4. إن البحث الحالي يعد البحث الوحيد الذي ربط بين الادارة بالأدلة وتعزيز شمولية اتخاذ القرار حسب علم الباحثة.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق فهم عميق وشامل لدور الإدارة بالأدلة في تعزيز شمولية اتخاذ القرارات في جامعة ديالى، تشمل أهداف البحث ما يأتي:

1. مدى استخدام عناصر أو أبعاد الادارة بالأدلة في اتخاذ القرارات في الميدان المبحوث.
2. تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز دور الإدارة بالأدلة في تحسين شمولية اتخاذ القرارات في الميدان المبحوث.
3. ايجاد علاقة التأثير بين متغيري البحث.

المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1): مخطط شكل الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان.

رابعاً. فرضيات البحث: لغرض الاجابة عن السؤال المطروح في مشكلة البحث والوصول إلى الأهداف البحثية انطلق البحث من الفرضيات الآتية:

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالأدلة مع شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة.
2. **الفرضية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة بالأدلة في شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة.

خامساً. مجتمع وعينة البحث: تمثل ميدان البحث بقطاع التعليم العالي وبشكل خاص جامعة ديالى نظراً لملاءمة هذا الميدان مع متغيرات البحث، في حين تمثل مجتمع البحث بالقيادات الادارية ذوي العلاقة بموضوع البحث في الجامعة عينة البحث، بينما تمثلت عينة البحث بعدد الاستمارات الموزعة على المجتمع، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (300) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات المستردة (271) استمارة، وبلغ الصالح منها للتحليل (262) استمارة وذلك بنسبة (87%) تقريباً، وقد تمثلت استمارة الاستبيان الموزعة على عينة البحث الأداة الرئيسة لجمع البيانات، والجدول رقم (1) يظهر عدد الاستمارات المستردة وعدد الاستمارات الصالحة للتحليل:

جدول (1): استمارات الاستبيان المستردة

الفئة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل	النسبة الصالحة للتحليل
الاستمارات	300	262	%87

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

سادساً. منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً او كمياً.

سابعاً. الدراسات السابقة:

1. **دراسة (عليان، 2016) بعنوان: (أثر ممارسات الادارة المستندة على الأدلة في تحسين مستويات الاداء الوظيفي ـ دراسة ميدانية في شركات المستلزمات الطبية في مدينة عمان)**

هدف البحث إلى بيان أثر ممارسات الإدارة المستندة على الأدلة في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، تناول البحث شركات المستلزمات الطبية متوسطة الحجم في مدينة عمان والبالغ عددها (71) شركة. تكون مجتمع البحث وعينتها من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بشركات المستلزمات الطبية متوسطة الحجم في مدينة عمان والبالغ عددهم (135).، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال الاستبانة وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة المستندة على الأدلة على الأداء الوظيفي.

2. **دراسة (بدري واخرون ،2022) بعنوان: (أثر ثقافة ادارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الادارية دراسة حالة (مؤسسة مناجم الفوسفات – بئر العاتر))**

هدف البحث إلى بيان مدى تأثير ثقافة ادارة الأزمات في تحسين جودة القرارات الادارية، تناول البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة وتثملت عينة البحث بالمديرين في منجم الفوسفات بئر العاتر (40) مدير، وتوصل البحث إلى وجود أثر ايجابي لثقافة ادارة الأزمات على تحسين جودة القرارات الادارية بالمؤسسة.

3. **دراسة (اليوسف ،2023) بعنوان: (أثر ادارة المعرفة في تحسين جودة القرارات دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية)**

هدف البحث إلى دراسة أثر ادارة المعرفة في تحسين جودة القرارات والتعرف على واقع صنع القرارات في جامعة الوادي الدولية ومدى استخدام ادارة المعرفة في عملية صنع القرار، تناول البحث عينة من العاملين في جامعة الوادي الدولية تمثلت بـ(84) فردا عاملا، وتم استخدام المنهج الوصفي السببي الذي يبين العلاقة والاثر بين المتغير المستقل بأبعاده والتابع بأبعاده، وتوصل البحث إلى أن ادارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة القرار.

4. **دراسة (ferracci, 2021) بعنوان:**

(Evidence-Based Management: An Innovative Approach for Management Decisions)

(الإدارة بالأدلة: نهج مبتكر لاتخاذ القرارات الإدارية)

هدف البحث إلى استكشاف تأثير الإدارة القائمة على الأدلة كنهج مبتكر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحليل كيف يمكن أن تسهم هذه المقاربة في تحسين جودة القرارات الإدارية وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسات من خلال الاستناد إلى المعلومات الموثوقة والبيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات، تناول البحث دراسة نظرية في مجتمع البحث وهو المؤسسات لقطاعات التعليم والصحة والصناعات والخدمات، إذ تم استخدام المنهج الوصفي، توصل البحث إلى أن الإدارة القائمة على الأدلة هي نهج مبتكر لاتخاذ القرارات الادارية.

5. **دراسة (Sahakian, 2020) بعنوان:**

(Evidence-based Management in Hospital Settings: Unraveling the Process and the Role of the Person and the Context)

(الإدارة القائمة على الأدلة في المستشفيات: توضح العمليات ودور الافراد والسياق)

هدف البحث إلى الكشف عن كيفية تطبيق عملية الإدارة القائمة على الأدلة، وما هي الأدلة المستخدمة في هذه العملية، وكيف يؤثر صانع القرار والسياق في هذه العملية، تناول البحث عينة من المديرين في مستشفيات لبنان وبعدد (13) مستشفى وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الاستبانة، وتوصل البحث إلى أن العمليات وأدوار الشخص والسياقات المختلفة هي الأدوات التي تركز عليها الادارة بالأدلة في العينة المبحوثة في المستشفيات

6. **دراسة (Aloqaily, 2022) بعنوان:**

(The Effect of Emotional Intelligence on the Decision-Making Quality by Financial Institution Employees in Jordan)

(أثر الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار لدى موظفي المؤسسات المالية في الأردن)

هدف البحث إلى توضيح تأثير الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات في المؤسسات المالية الأردنية، تناول البحث مجتمعاً تمثل في جميع الموظفين الأردنيين في المؤسسات المالية، والعينة هي موظفو شركة العلاونة للصرافة إربد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الاستبانة، وتوصل البحث إلى أن هناك أثرا لاستخدام الذكاء العاطفي بأبعاده هي (ففهم الذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية) على جودة اتخاذ القرارات في شركة العلاونة للصرافة.

7. **أوجه التميز في الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:** تتسم الدراسة الحالية امتداداً للأبحاث السابقة التي أثرت اطارها النظري وحددت توجهاتها وطورت مقاييسها، ببعض النقاط التي تميزها عن الدراسات السابقة، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

أ. أول دراسة تسلط الضوء على العلاقة بين الإدارة بالأدلة وشمولية اتخاذ القرارات: بحسب علم الباحثة، إذ تُعد هذه الدراسة الأولى في هذا المجال.

ب. أبعاد جديدة للإدارة بالأدلة: اعتمدت الدراسة الحالية متغير الإدارة بالأدلة من أبعاد جديدة تلائم الميدان المبحوث وتعزز فعاليته.

ج. تنفيذ الدراسة في جامعة ديالى: تم إجراء الدراسة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي العراقي، مما يتيح دراسة العلاقة بين الإدارة بالأدلة وتحسين شمولية اتخاذ القرارات الإدارية.

د. استناد إلى برنامج وزارة التعليم العالي: ترتكز الدراسة على برنامج الوزارة الذي يعزز تطوير استراتيجيات التعلم في المنظمات التعليمية.

ه. فحص قدرة المنظمة على اعتماد الإدارة بالأدلة: سعت الدراسة إلى تقييم قدرة جامعة ديالى على تطبيق الأبعاد الثلاثة للإدارة بالأدلة لتحقيق شمولية اتخاذ القرار.

و. إطار شامل لجمع المتغيرات: توفر الدراسة إطارًا يجمع بين متغيرات لم تُدرج في الأبحاث السابقة، باستخدام عينة عشوائية.

ز. رؤية شاملة للمتغيرات: استعرضت الدراسة وجهات نظر الباحثين السابقين، مركزًة على الإدارة بالأدلة وشمولية اتخاذ القرار من خلال أدوات مثل الأدلة البحثية والتجريبية والاستقصائية، مع قياس جودة القرار من خلال أبعاده المختلفة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. الإدارة بالأدلة:

1. مفهوم الإدارة بالأدلة: تعددت التعريفات المتعلقة بالإدارة بالأدلة بحسب السياق والمجال الذي يتم التطبيق فيه، إذ تتنوع المجالات التي تستفيد من هذه الادارة، بما في ذلك المجال الاجتماعي، والاداري، والصحي، والاقتصادي، والعلمي إذ تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الفعالية وتحسين النتائج إذ إنها تشمل العمليات والتقنيات التي تعتمد على الأدلة العلمية والبيانات الموثقة لاتخاذ القرارات، كما تركز على توظيف البحوث العلمية والتجارب السابقة والدراسات الاستقصائية، وفي المجال الإداري يرى (علیان، 2016: 16) إن الادارة بالأدلة هي ممارسة تستند على أساس نتائج البحوث والدراسات السابقة والاستقصائية التي تتصف بالدقة والموثوقية والحكم وخبرة الممارسين. في حين يرى (Armstrong et al., 2010: 13) إنها ترجمة المبادئ القائمة على أفضل الأدلة إلى الإدارة بالأدلة تنظيمية، ومن خلال الإدارة بالأدلة يتطور المدراء الممارسون إلى خبراء يتخذون قرارات تنظيمية بالعلوم الاجتماعية والبحث التنظيمي. أما (Rousseau, 2012: 3) فيرى إنها ممارسة إدارية تدمج المعرفة العلمية في المحتوى وعملية اتخاذ القرارات، بحيث تنشر نتائج علمية راسخة فيما يتعلق بالتفكير النقدي، والحكم البشري، واتخاذ القرار لمساعدة المديرين في الحصول على معلومات عالية الجودة واستخدامها. ومن وجهة نظر (Sohrabi & Zarghi, 2015: 1777) فأن الادارة بالأدلة تعني ترجمة المبادئ القائمة على أفضل الأدلة إلى الإدارة بالأدلة التنظيمية.

والادارة بالأدلة باختصار: الادارة القائمة على الأدلة هي نهج لصنع القرار يستخدم التفكير النقدي وأفضل الأدلة المتاحة. الادارة القائمة على الأدلة هي نهج يأخذ في الاعتبار مصادر متعددة الأدلة العلمية والبيانات التجريبية كوسيلة للحصول على المعرفة واتخاذ القرارات.

2. **منافع الادارة بالأدلة:** تبرز منافع الإدارة بالأدلة كأسلوب حديث ومبتكر يعتمد على العلم والبيانات في تحسين الأداء مما يساهم بشكل كبير في تطوير المنظمات وتحقيق النجاح في بيئة العمل المعقدة والتحديات المتغيرة باستمرار، ويمكن توضيح منافع الادارة بالأدلة فيما يأتي:

أ. وسيلة فعّالة لرفع مستوى كفاءة الممارسات الادارية في المنظمات بصورة عامة والتعليمية بصورة خاصة. إذ توفر إطارًا منهجيًا للحصول على المعلومات وتقييم النتائج، مما يسهم في تحسين أداء القيادات الادارية في عمليات صناع القرار.

ب. توظف الإدارة بالأدلة البيانات والمعلومات المستحصلة من الأبحاث والتجارب والاستقصائات الميدانية في فهم المشكلات التي تواجه عمل المنظمة والمساعدة على ايجاد حلول مناسبة لها (سليمان واخرون، 2020: 283).

ت. تحسين الأداء عبر تبني الإدارة بالأدلة ميدانيا كونها تعتمد على الأبحاث والتجارب والدراسات العلمية السابقة.

ث. تشجيع متخذي القرار على تبني مبادئ البحث العلمي وتطبيقها في ممارساتهم الادارية.

ج. توجيه الجهود نحو دمج البحث العلمي التجريبي والاستقصائي مع الممارسة الادارية (فوزي، 2019: 302)

ح. سد الفجوة بين النظرية والتطبيق بما يتعلق بالإدارة بالأدلة الخاصة بعملية اتخاذ القرار. (Mclnerney & Suleman, 2010: 91).

خ. تعزيز ثقافة الصدق والوضوح: من خلال التشجيع على التعامل مع الحقائق وتشجيع العاملين على التحدث بالصدق حتى في الظروف غير المستقرة.

د. تشجيع الابتكار والتعلم المستمر: من خلال تعزيز ثقافة التجريب والتعلم من الخبرات كنموذج أولي لتحسين العمليات والبرامج في المنظمة.

ذ. تقليل المخاطر من خلال استناد ممارسة الادارة بالأدلة على الحصول على المعلومات الأكثر دقة في اتخاذ القرار.

ر. تجنب الاعتماد على الأفكار غير المدعومة: يجب تفادي اتخاذ القرارات بناءً على الأفكار غير المدعمة بالأدلة العلمية (صبرينه واخرون، 2021)

3. **مبررات اعتماد مدخل الإدارة بالأدلة في المنظمات التعليمية:** ثمة عدد من المبررات لتبني قادة المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة لمدخل الإدارة بالأدلة والتي تم تناولها فيما يأتي:

أ. انتشار التوجه نحو الإدارة بالأدلة في العديد من النظم التعليمية في العالم، نتيجة التغييرات الجوهرية في أدوار القيادات التعليمية، واتساع نطاقها، وزيادة التوجه نحو محاسبتهم عن نتائج الأداء التعليمي (Pfeffer & Sutton, 2006: 33).

ب. ميل العديد من قادة المؤسسات التعليمية إلى الاعتقاد بأن انجاز المهام المكلفين بها يتطلب أداة فعالة تزودهم بالمعلومات الأكثر دقة، وزيادة قناعتهم بأهمية البحث عن أفضل الأدلة المتاحة واستثمارها (Cook & Tankersley, 2012: 497).

ج. الآثار السلبية للتحيز في عملية صنع القرارات واتخاذها، وما ينتج عن تلك التحيزات من قصور في أداء القيادات التعليمية، ومعلوماتهم، وأحكامهم، وتفسيرهم للمواقف، وقراراتهم مما يؤدي إلى غياب المنطق السليم والموضوعية في التفكير، وتجاهل البيانات والمعلومات التي تختلف ووجهة نظرهم، مما يحد من قدرتهم على التقييم الموضوعي للبيانات، وصياغة أحكام متوازنة، واتخاذ قرارات فعالة (Rousseau, 2006: 259).

د. الانتشار الواسع للإنترنت، وما أتاحه من سهولة الوصول للعلوم المختلفة، وزيادة الأدلة المتاحة في مجال الادارة والقيادة عامة والإدارة والقيادة التعليمية خاصة وما أسفر عن ذلك من تقادم للحقائق، والمعارف، والتقنيات التي كانت في السابق أساسا لدعم القرارات الإدارية. (Kowalski, 2009: 357).

ه. زيادة أعداد البحوث المنشورة في مجال الادارة التعليمية بصورة كبيرة خلال العقود القليلة الماضية، وتواليها يوما بعد يوم، إذ تتناول بالبحث والدراسة العوامل الفردية، والاجتماعية، والنفسية، والتنظيمية التي تزيد من فاعلية الإدارة بالأدلة (Cook & Tankersley, 2012: 497).

و. الفجوة بين النظرية والتطبيق في عملية صنع القرار كنتيجة لانفراد الباحثين الأكاديميين في الجامعات ومراكز البحوث بتحديد أولويات البحث التعليمي وفقا لمعايير مؤسساتهم العلمية المرتبطة بالإنتاجية البحثية بغض النظر عن الفائدة التطبيقية للبحوث المنتجة، أو علاقتها بالمشكلات الفعلية للممارسين داخل المنظمات. (Caetano & Santos, 2017: 15).

ز. الدافع الأخلاقي لمدخل الإدارة بالأدلة، فالمدخل في جوهره، يمثل مبادرة أخلاقية تؤكد على الوسائل التعليمية الجديدة وتجربتها على نطاق اوسع في العمل الإداري (Banasiewicz, 2019: 3).

ح. انتشار المعايير المهنية ومدونات السلوك المهني في مختلف النظم التعليمية والتي تشير بصورة مباشرة وغير مباشرة إلى الحاجة إلى الإدارة بالأدلة، ومن أمثلة تلك المعايير: السعي نحو التنمية المهنية والتنمية الذاتية المستمرة وتطوير الأداء، وتحقيق التميز، ومتابعة البحوث الرصينة والاستفادة منها في التخطيط لتحسين اتخاذ القرارات. (Caetano & Santos, 2017: 15).

ثانياً: شمولية اتخاذ القرارات:

1. **مفهوم شمولية اتخاذ القرارات**: الشمولية يمثل بُعداً أساسياً في جودة اتخاذ القرار. إذ تعرف الشمولية على أنها النظرة الشاملة والتحليل الشامل لجميع العوامل ذات الصلة بالقرار، وتشمل تحليلًا دقيقًا للمعلومات والبيانات المتاحة. من جهة أخرى، تعتمد الشمولية على تنسيق الجهود وتوجيهها بشكل فعال لضمان التوازن والتناغم بين مختلف الجوانب والمتغيرات ذات الصلة بالقرار (البلبيسي، 2016: 67).

وتعمل الشمولية على تعزيز جودة القرارات من خلال تأمين استيفاء الجوانب المهمة كافة وتوفير رؤية شاملة للمشكلة أو الموقف. يساهم ذلك في اتخاذ قرارات متوازنة ومتكاملة تعزز من فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف المنشودة (جابرية، 2018: 84).

والشمولية في عملية جودة اتخاذ القرار تعرف على أنها النظر إلى المشكلة كوحدة واحدة وتعمل على جمع المعلومات الخاصة بها إذ لا يمكن تجزئتها إذا إنها جزء لا يتجزء حيث لا يمكن تقسيمها على أجزاء بل تعطي صورة متكاملة حول المشكلة من خلال ما توفره من معلومات شاملة عن المشكلة قيد البحث (الجعفري، 2022: 227).

وتُعد الشمولية معياراً أساسياً في ضمان جودة القرارات الجامعية. ويتطلب هذا المعيار أن يكون القرار متوافقاً ومتناسقاً مع باقي القرارات الأخرى، مما يستدعي اعتماد نظرة شمولية ومنظمة في اتخاذ القرارات بدلاً من النظرة المجزئة. إذ يتيح هذا التوجه تقييم الأثر المتبادل بين القرارات المختلفة، مما يعزز فعالية العملية القرارية ويضمن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بشكل متكامل (لاشين واخرون، 2020).

2. **مميزات شمولية اتخاذ القرارات**: يرى الباحثون أن هنالك مميزات للشمولية:

أ. الانفتاح: يساهم الانفتاح في تعزيز دوافع العاملين ويعد محركاً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال مهم للعمل، ومن ثم فأن انفتاح القادة يشجع العاملين على التشاور بفاعلية مع القادة وجعلهم أكثر استقلالية في أعمالهم لبناء قرارات أكثر جودة (الجعفري، 2022: 227)

ب. امكانية الوصول: تحرص الشمولية على تسهيل امكانية الوصول إلى المعلومات التي تؤدي إلى التفاعل لتصبح أكثر نشاطاً بين القادة والعاملين في بناء قرارات أكثر جودة وأكثرها استجابة، إذ تعد من العوامل الأساسية التي تعزز جودة العلاقة والتواصل بين القادة والعاملين. وتساعد الشمولية على تقليص فجوة التخوف وعدم الثقة داخل المنظمة. وإن نتائج هذه العلاقة الإيجابية والمرضية تنعكس بشكل ملحوظ على بناء قرارات أكثر فاعلية وذات جودة عالية. (الفتلاوي، واخرون، 2021: 81)

ج. توافر المعلومات: تشير إلى مدى توافر المعلومات في الوقت اللازم والدعم والتوجيه اللازم للسلوك المبتكر الذي يحفز العاملين على بذل المزيد من أجل الوصول إلى بناء قرارات تخدم أهداف المنظمة وتكون ذات جودة عالية (Choi et al., 2017:5)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة إن التفاعل السلس للشمولية يعزز من جودة القرارات من خلال ضمان استيفاء الجوانب المهمة كافة وتوفير رؤية شاملة ومتكاملة للوضع. هذا التوازن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة أو الفرد بشكل فعال وفي زمن مناسب، مما يعزز من الكفاءة والفعالية في التعامل مع التحديات والفرص المختلفة التي تواجهها المنظمة أو الفرد.

3. **العلاقة بين الإدارة بالأدلة وشمولية اتخاذ القرار**: شمولية اتخاذ القرار تتوقف بشكل كبير على جودة المعلومات التي يمكن توفيرها حول المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، أي إن شمولية اتخاذ القرار تستند بشكل اساسي على دقة المعلومات المتوفرة، وهذا هو الهدف الأساسي لفظ الادارة بالأدلة إذ إنها تعمل على توفير المعلومات بعيداً عن التنبؤ والحدس والتخمين من خلال ادواتها التي تستند عليها وهي الادلة البحثية والتجريبية والاستقصائية إذ إن الادارة بالأدلة وأدواتها تسهم بشكل كبير في تقليل المخاطر المرتبطة بعملية اتخاذ القرار والناتجة من عدم دقة المعلومات فضلا عن أنها تقلل من المخاطر الناتجة من تشوه المعلومات. (Barends et al., 2022: 45).

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الإدارة بالأدلة تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء العام، ذلك لأنها تعتمد على معلومات دقيقة تساعدها في اتخاذ قرارات أكثر شمولية فضلا عن تحديد الأهداف وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية (Kepes & McDaniel, 2019: 68)، كما إن استخدام الأدلة في الإدارة يساعد على تحديد النقاط القوة والضعف في العمليات الحالية، وهذا يمكن من تحسين شمولية اتخاذ القرار وزيادة الكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل بأقل جهد ووقت (Briner et al., 2023: 110).

من خلال ما تقدم من طروحات ومن خلال ما تم طرحة في الجانب النظري نستنتج أن الادارة بالأدلة تساهم بشكل كبير في تحسين شمولية القرارات والحصول على معلومات وبدورها تكون بعيدة عن الاخطاء مما يساعد المنظمات في تحقيق اهدافها بجودة عالية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً. اختبار صدق وثبات أداة البحث:

1. **صدق الاستبانة**: يعد الصدق شرطاً من الشروط الضرورية لبناء الاختبارات والمقاييس فهو يدل على المدى الذي تقيس به فقرات الاستبانة للأهداف التي أعدت من أجلها بحيث تكون مفهومة لكل من يقوم بقراءتها.

أ. **الصدق الظاهري**: ويسمى أيضا بـ (صدق المحكمين) والغرض منه معرفة مدى تعبير عبارات الاستبانة عما يراد قياسه من متغيرات وأبعاد، وقد استعانت الباحثة بعدد من المحكمين (8 محكمين) من ذوي الخبرة في تخصص إدارة الأعمال في (جامعة تكريت وجامعة ديالى)، عبر عرض استمارة الاستبيان عليهم قبل توزيعها، وقد أبدى السادة المحكمين عدد من الملاحظات حول الصيغ اللغوية الخاصة بعبارات الاستبيان، فضلا الملاحظات العلمية، وقد عمدت الباحثة إلى أخذ الملاحظات كافة للخروج بالصيغة النهائية لاستمارات الاستبيان التي اعتمدت في جمع بيانات البحث الحالي.

ب. **صدق المقياس**: يمثل الصدق لأداة البحث مدى ارتباط المقياس بنتيجة معينة، وقد تم الاعتماد على الصدق الذاتي للتعبير عنه إذ تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ يبين الجدول رقم (2) وجود قيم عالية بلغت (0.906) و(0.911)، والتي تعكس التمثيل المقبول لمفردات الاستبانة.

2. **ثبات الاستبانة**: تحققت الباحثة من ثبات استمارة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، إذ يعبر الثبات الذاتي عن مدى دقة الاختبار في القياس واتساق نتائجه عند تطبيقه مرات أخرى، والجدول رقم (2) يظهر قيم معامل والثبات لاستمارة الاستبيان.

جدول (2): صدق وثبات استمارة الاستبيان

المتغيرات	الرمز	معامل (Cronbach Alpha)	معامل الصدق
المتغير المستقل: الإدارة بالأدلة	X	0.821	0.906
المتغير التابع: شمولية اتخاذ القرار	Y	0.830	0.911

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة باعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن قيمة ألفا كرونباخ تعد قيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث إذ بلغت (0.821) و(0.830)، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الآتية.

ثانياً. التحليل الوصفي: عبر استخدام برنامج (SPSS Ver.22) تم إجراء تحليل وصفي للبيانات، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى وأدنى قيمة التي توضح خصائص متغيرات البحث وفقاً لآراء المستقصي منهم، ويظهر الجدول رقم (3) نتائج التحليل.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 21, No. 71, Part (2): 152-166
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.71.2.8

جدول (3): وصف متغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات والأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية%	شدة الموافقة
المتغير المستقل: الإدارة بالأدلة	X	4.155	0.446	2.530	5	83.09%	مرتفع
المتغير التابع: شمولية اتخاذ القرار	Y	4.134	0.463	2.330	5	82.69%	مرتفع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة باعتماد على برنامج (SPSS).

يظهر الجدول رقم (3) من خلال نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إدراك المستقصي منهم حول المتغير المستقل الإدارة بالأدلة مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة (83.09%) ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (4.155)، إذ أظهر من خلال ادراك أفراد العينة مستوى مرتفع لتوافر متغير الإدارة بالأدلة نظراً لتجاوز قيمة الوسط الحسابي لها القيمة الفرضية للوسط الحسابي البالغة (3)، أما فيما يتعلق بشمولية اتخاذ القرار فيلاحظ من الجدول رقم (3) ارتفاع مستوى التوافقية أيضاً حول هذا المتغير فقد سجل وسط حسابي قيمته (4.148) وبأهمية نسبية (83.68%) تعكس مستوى توافق مقبول مرتفعة، مما يؤكد ارتفاع مستوى التوافق حول متغير شمولية اتخاذ القرار من منظور أفراد العينة، ويعزز هذا الاستدلال انخفاض مستوى التشتت بين آراء العينة الذي يوضحه انخفاض قيمة الانحراف المعياري.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: تضمنت الفقرة فرضيتين كما يأتي:

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالأدلة مع شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لغرض تحديد معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين الإدارة بالأدلة مع شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة، ويظهر الجدول رقم (5) نتائج الاختبار.

جدول (5): العلاقة بين الإدارة بالأدلة مع شمولية اتخاذ القرار

المتغيرات والأبعاد		شمولية اتخاذ القرار
الإدارة بالأدلة	معامل (Pearson)	0.484**
	الاحتمالية (Sig.)	0.000

(**) دال معنوية عند مستوى دلالة 1%، (**) دال معنوية عند مستوى دلالة 5%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية (طردية) عند مستوى دلالة أقل من 5%، بين الإدارة بالأدلة مع شمولية اتخاذ القرار، مما يعني أن توافر ممارسات الإدارة بالأدلة في جامعة ديالى ميدان البحث فإن هذا سيرافقه ارتفاع مستوى شمولية اتخاذ القرار في هذه الجامعة، عليه تقبل الفرضية الأولى.

2. **الفرضية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة بالأدلة في شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم اعداد معادلة انحدار خطي بسيط لتقدير متغير شمولية اتخاذ القرار من خلال متغير الإدارة بالأدلة، وذلك لتحديد مدى تأثير الأخير في شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة، ويظهر الجدول رقم (6) نتائج الاختبار.

جدول (6): نتائج تأثير الإدارة بالأدلة في شمولية اتخاذ القرار

المتغيرات والابعاد	(R^2)	(F)	(Sig.)
	0.234	79.573	0.000
	معامل الانحدار (β)	(T)	(Sig.)
الإدارة بالأدلة	0.484	8.920	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يلاحظ من الجدول رقم (6) ثبات صحة نموذج معادلة الانحدار بدلالة قيمة (F) البالغة (79.573) عند مستوى دلالة معنوية أقل من 5%، مما يعني أمكانية تقدير متغير شمولية اتخاذ القرار من خلال متغير الإدارة بالأدلة، كما تشير قيمة (T) البالغة (8.920) عند مستوى دلالة معنوية أقل من 5%، إلى وجود تأثير معنوي، في حين تشير قيمة معامل الانحدار بيتا (β) الموجبة والبالغة (0.484) إلى وجود تأثير إيجابي، بمعنى أن ممارسات الإدارة بالأدلة ضمن جامعة ديالى محل البحث تؤثر ايجابياً في شمولية اتخاذ القرار، عبر زيادة مستوى توافر الشمولية في القرار المتخذ في هذه الجامعة، كما تدل قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.234) على أن الإدارة بالأدلة تفسر ما نسبته (23.4%) من التغيرات الحاصلة في شمولية القرار المتخذ في الجامعة المبحوثة، عليه تقبل الفرضية الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن هناك إدراك عالي من قبل عينة البحث لمتغير الإدارة بالأدلة.
2. نتائج الوصف والتشخيص أكدت أن هناك مستوى مرتفع لتوافر متغير شمولية اتخاذ القرار لدى عينة البحث.
3. أكدت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الإدارة بالأدلة وشمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة.
4. أكدت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك أثر إيجابي معنوي للإدارة بالأدلة في شمولية اتخاذ القرار في الجامعة المبحوثة.

ثانياً. التوصيات: تم بناء مجموعة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث:

1. ينبغي استثمار المستوى المرتفع للإدارة بالأدلة في تحسين شمولية اتخاذ القرار.

❖ آلية التنفيذ: وذلك من خلال جعل أدوات الإدارة بالأدلة جزء من ثقافة المنظمة.

2. تعزيز قدرات القيادات الإدارية في ممارسة الإدارة بالأدلة من أجل تعزيز شمولية اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ آلية التنفيذ: اشراك القيادات الإدارية في برامج تدريبية وتطويرية عن كيفية توظيف الإدارة بالأدلة في عملية اتخاذ القرارات.

3. تحسين التنسيق بين مختلف الجوانب بعملية اتخاذ القرار لضمان جودتها شمولية وتكامل العملية.

❖ آلية التنفيذ: تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لضمان مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار.

4. تحسين التنسيق بين مختلف الجوانب بعملية اتخاذ القرار لضمان شمولية وتكامل العملية.

❖ آلية التنفيذ: تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لضمان مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. البلبيسي، محمود علي (2018)، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الازمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعي الأقصى
2. جابرية، محمود (2018)، إدارة الازمات بين النظرية والتطبيق، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
3. الجعفري، انمار حمد شهاب،2022، القيادة الشاملة ودورها في تحقيق الوضوح الاستراتيجي، جامعة الكوفة
4. عليان، اياد فتحي حسين، 2016، أثر ممارسات الإدارة بالأدلة في تحسين مستويات الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات المستلزمات الطبية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
5. عون صبرينه، لطيف وليد، 2023، الادارة القائمة على الادلة، المبادئ، الادلة ومصادرها، أفضل الممارسات، المفاهيم الخاطئة، مجلة مالية محاسبة الشركات JFCA، المجلد 3، العدد 1.
6. الفتلاوي، ميثاق هاتف، حسين، سحر عباس، والعبيدي، عصام عليوي،2021، انعكاس سلوكيات القيادة الشاملة في الازدهار النفسي داخل المنظمة –دراسة استطلاعية لاراء عينه من موظفي تربية بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17، العدد 70 2021 كانون الأول
7. فوزي، رانف ريم، 2019، الممارسة المبنية على الأدلة مع الحالات الفردية في المجال المدرسي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 1، العدد 10
8. كمال، منال سليمان، وعبد الدايم فوزية يوسف. (2020). متطلبات استخدام الممارسة المبنية على الأدلة في تطوير الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع بمؤسسات رعاية المعاقين ذهنيا. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 50
9. لاشين، د. كريمة محمد، ومصطفى، اميمة محمد، 2020 (تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء بكلياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ص 195،193)

ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Michael Armstrong et al, Evidence-Based-Reward Management: crediting measurable business impact from your and reward practices, koganpage, Great Britain, 2010
2. Kepes, S., & McDaniel, M, A, (2019), How Trustworthy is the Scientific Literature in I-O Psychology? Industrial and Organizational Psychology, 12(1), 68-87.
3. Briner, R ،B., Denyer, D., & Rousseau, D, M, (2023)، Evidence-Based Management: Principles and Practice ،Oxford University Press

4. Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management? Academy of Management Review, 31, 256–269.
5. Sohrabi, Z., & Zarghi, N. (2015). Evidence-Based Management: An Overview. Creative Education, 6, 1776-178
6. Pfeffer, J. and Sutton, R.I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from 165vidence-based mmanagement. Harvard Business School
7. Cook, B. G., Smith, G. J., & Tankersley, M. (2012). Evidence-based practices in education. In K. R. Harris, S. Graham, T. Urdan, C. B. McCormick, G. M. Sinatra, & J. Sweller (Eds.), APA educational psychology handbook, Vol. 1. Theories, constructs, and critical issues American Psychological (pp. 495–527).
8. Kowalski, T. (2009), Need to Address Evidence- Based Practice in Educational Administration. Educational administration quarterly, 45(3), 351-374
9. Caetano, A., & Santos, S.C. (2017). The Gap Between Research and Professional Practice in Work and Organizational Psychology: Tensions, Beliefs, and Options. In: E. R. Neiva, C. V. Torres, & M. H. Mendonça (Eds.). Organizational Psychology and Evidence-Based Management. Springer International Publishing. *https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5_1*
10. Banasiewicz, A.D. (2019). Evidence-Based Decision-Making: How to Leverage Available Data and Avoid Cognitive Biases (1st ed.). Routledge. DOI https://doi.org/10.4324/9781351050074

الملحق
استبانة الدراسة

1. الادلة بالأدلة						
ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	في الجامعة المبحوثة					
1	استخدم نتائج البحوث العلمية عند اتخاذي للقرارات					
2	اعتمد نتائج البحوث العلمية لحل المشاكل المماثلة في العمل					
3	تعزز تجاربي السابقة من قدرتي على فهم الاخرين والتعامل معهم بإيجابية					
4	تساعدني الخبرات المكتسبة على تحديد توجهاتي الإدارية المستقبلية بدقة					
5	تساعدني الادلة الاستقصائية على فهم اتجاهات العاملين السلوكية في الجامعة					

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.21.71.2.8

2. شفافية اتخاذ القرار						
ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	في الجامعة المبحوثة					
21	المعلومات التي اعتمدها في اتخاذ القرارات توفرها الجامعة بشفافية					
22	توفر الجامعة اللوائح والقوانين التي استند اليها في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب					
23	اعتمد الشفافية في اتخاذ القرارات مما يعزز قدرة العاملين على متابعتها وتنفيذها					
24	تساعدني شفافية المعلومات على اتخاذ قرارات تعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في الجامعة.					
25	المعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة واضحة وسهلة الفهم مما يجعل عملية اتخاذ القرار اكثر تاثيرا وفاعلية في تحقيق اهداف الجامعة.					