

العدد السابعون / ديسمبر / 2023

العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية  
دراسة حالة رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة

أ.د. يوسف عاشور. أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية  
د. منال إسماعيل البحصي. محاضرة في كلية المال والأعمال الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة  
د. إيمان صلاح سعيد حرز. باحثة دكتوراه في المحاسبة والتمويل  
سمير رياض الفرا. باحثة دكتوراه في إدارة الأعمال  
[mbohissi@ucas.edu.ps](mailto:mbohissi@ucas.edu.ps)

المجلة الليبية العالمية



Global Libyan Journal

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

### العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية

#### دراسة حالة رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- غزة

##### الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة

ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 84 استبانة على مجتمع الدراسة بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وأمكن استرداد 82 استبانة صالحة للتحليل.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي Spss وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والانسانية والعوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد القرارات وعدم وجود أثر دال إحصائيا للعوامل الاجتماعية والبيئية على تجويد القرارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القرار الإداري- تجويد القرار- رؤساء الأقسام- الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

### Factors affecting the improvement of administrative decisions

#### A case study of head of departments at the University College of Applied Sciences - Gaza

##### Abstract

The study aimed to test the factors affecting the improvement of administrative decisions among head of departments at the University College of Applied Sciences - Gaza. To achieve the goal, the study adopted the descriptive approach to analyze and interpret the phenomenon, questionnaire was used as a tool for the study, the validity and stability of the questionnaire were confirmed using the Cronbach alpha coefficient. Population consisted of 84 individuals. 82 questionnaires were completed.

The results of the statistical analysis of the questionnaire using the statistical program SPSS showed a statistically significant positive impact of personal, human, administrative and organizational factors on the improvement of decisions and the existence of a positive impact

that is not statistically significant for social and environmental factors on the improvement of administrative decisions.

**Key words:** administrative decisions - improvement decisions- head of departments- University College of Applied Sciences .



مقدمة الدراسة:

إن للقرارات المتخذة من قبل المؤسسات دورا فاصليا في إحياء منظومتها المتكاملة فإذا صلحت قراراتها تميزت وازدهرت وإذا فسدت قراراتها فشلت وانحدرت، فالقرارات تمثل الشريان النابض بالحياة الذي يغذي عروقها الإدارية وأجهزة أقسامها المختلفة.

في عصر العولمة والتسارع التكنولوجي والتطور السريع في كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمية وغيرها وما يصاحبها من ضرورة اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر والأزمات [13] زادت أهمية القرارات؛ لما لها من تأثير على نجاح المؤسسات في كافة الظروف [1]؛ مما جعل القيادات في هذه المؤسسات تسعى دائما للريادة والتميز في أعمالها، ولتحقيق هذا التميز كان لزاما عليها اتخاذ قرارات تتسم بالجودة و الملائمة لتحقيق استخداما أمثل للموارد [8] بما يضمن لها الحصول على ميزات تنافسية عالية، بالإضافة لزيادة قدراتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمساهمة في رفعة هذه المؤسسات وتطورها [14].

فالقرار الجيد هو الذي يترتب عليه اختيار بديل يساهم في تحقيق الاهداف المرغوبة [10].  
وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية مثلها مثل أي مؤسسة يتوقف بشكل كبير على كفاءة القرارات المتخذة. و جودة القرارات تعتمد بشكل كبير على عوامل كثيرة تؤثر في توجيهها منها: الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والبيئية؛ وبما أن أغلب الأنشطة الإدارية تدور حول عملية اتخاذ القرار [18]. جاءت هذه الدراسة لتحديد أهم العوامل التي تؤثر على تجويد القرارات في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية إحدى هذه المؤسسات وتسعى دائما إلى اتخاذ القرارات الجيدة التي تضمن لها التميز والنجاح في بيئة تتسم بالمنافسة العالية فهي تنافس 18 مؤسسة تعليمية داخل قطاع غزة [27] عدا عن المنافسة داخل وخارج الوطن.

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية مؤسسة أكاديمية تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، تقدم خدماتها لأكثر من 9000 طالب وطالبة في أكثر من 65 اختصاصا تطبيقيا وتقنيا بمجموعة متميزة من برامج البكالوريوس والدبلوم المتوسط والدبلوم المهني بمشاركة 590 أكاديمي بينهم 270 من حملة شهادات الدكتوراة والماجستير، وبمشاركة 250 موظف إداري وخدمات [26]

مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية صناعة القرار واتخاذها في الممارسات الإدارية كونه يدخل في جميع وظائف الإدارة، وبشكل خاص ينطبق هذا على الإدارة في المؤسسات التعليمية مما لها خصوصية في طبيعة المعاملة مع العنصر البشري المتمثل في جميع الأطراف التي لها علاقة بالقرار [6] حيث إنهم العنصر الهام لفاعلية المؤسسة محل الدراسة والمرتبطة بفاعلية قرارات الإدارة والمتمثلة في رؤساء أقسام الكلية [20].

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

هذا يشير إلى التحديات المختلفة التي تواجه رؤساء الأقسام في الكلية بما فيها سبب التقدم التكنولوجي الهائل، فإنه لا بد من أن يكونوا على قدر كبير من الفاعلية مما ينعكس على أداء الكلية بتغيير أدوارهم من مجرد رؤساء جيدين إلى رؤساء فاعلين، التي من خلالها تستطيع الكلية التنافس مع المؤسسات التعليمية الأخرى في شتى المجالات حيث ينظر إليهم أنهم مفتاح إصلاح التعليم وتحسين مخرجاته [6-11].

تتطلب الطبيعة الحيوية للمؤسسات التعليمية اتخاذ قرارات فعالة ومنطقية، بتحديات التفكير الإبداعي، وفهم الرؤساء ذو الخبرة التحديات والوصول إليها بتطوير آليات العمل المناسبة [22] مع ذلك، يبدو أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا المجال في مؤسسات القطاع التعليمية في محافظات غزة. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

**ما هي العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة؟**  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تؤثر العوامل الشخصية والإنسانية في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة؟
2. هل تؤثر العوامل التنظيمية والإدارية في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة؟
3. هل تؤثر العوامل البيئية والاجتماعية في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة؟

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى توافر العوامل الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية والبيئية والاجتماعية لدى متخذي القرارات في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة
- 2- بيان أثر العوامل الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية والبيئية والاجتماعية على تجويد القرارات الإدارية المتخذة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة
- 3- الوقوف على واقع تجويد القرارات الإدارية المتخذة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة.
- 4- تقديم توصيات ذات قيمة للمؤسسات بشكل عام والخدمية منها بشكل خاص.

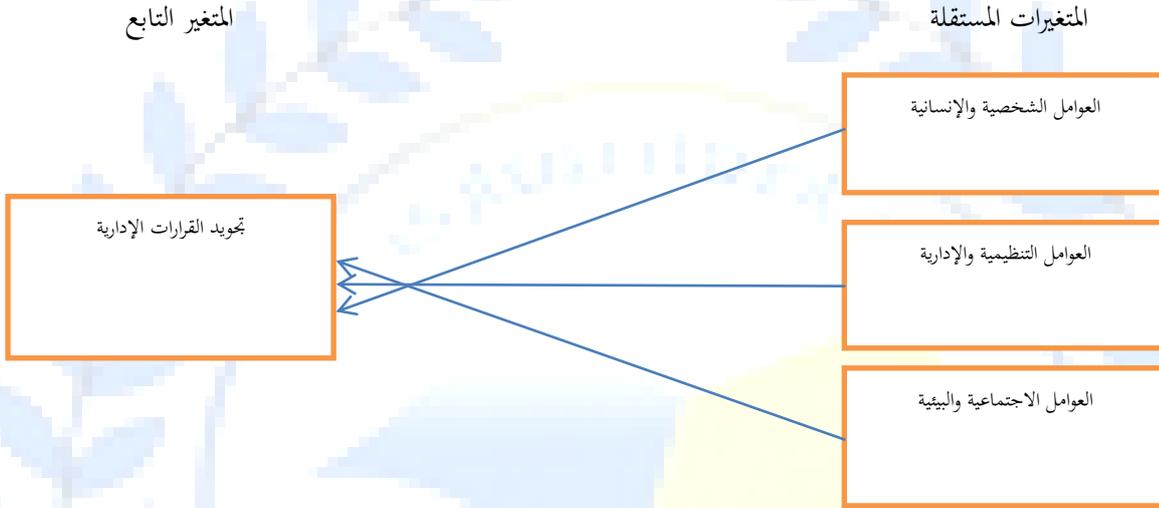
### متغيرات الدراسة:

1. المتغير التابع: تجويد القرارات الإدارية، وفق دراسة (العلوان وزيادات، 2020)[14]
2. المتغير المستقل:

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

يتكون المتغير المستقل من المتغيرات المستقلة التالية: "الصفات الشخصية والإنسانية، العوامل التنظيمية والإدارية، العوامل الاجتماعية والبيئية". من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات السابقة مثل (الرفابعة، 2019) [6]؛ (المقذلي، 1419هـ) [17]؛ (Hart, 2018) [22]؛ (طويقات، 2009) [11].

نموذج الدراسة:



المصدر (تصميم الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

فرضيات الدراسة:

- من واقع مراجعة الأدبيات السابقة، وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تتمثل فرضيات الدراسة بالفرضيات الآتية:
1. يوجد تأثير دال إحصائياً للعوامل الشخصية والإنسانية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
  2. يوجد تأثير دال إحصائياً للعوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
  3. يوجد تأثير دال إحصائياً للعوامل البيئية والاجتماعية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
  4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول (العوامل الشخصية والسلوكية وتجويد القرارات) في الكلية الجامعية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

### القرارات الإدارية :

القرارات الإدارية هي أساس عمل الإدارة في المؤسسات المختلفة، وهي أفق جميع الأنشطة والعلاقات التي تتم داخل المؤسسة مع البيئة الخارجية، وإن التوقف عن اتخاذ القرار هو تعطيل للعمل وضرر للمصلحة العامة وهذا ما ينطبق على المؤسسات التعليمية [6].

فصنع القرار أمر حيوي للنجاح التنظيمي، سواء للأفراد أو المنظمات الخاصة والحكومية [24].

### عملية اتخاذ القرار:

هي اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أفضل نتائج ممكنة، فهو يحقق أمثل النتائج في ظل العوامل المحيطة و الظروف المؤثرة بالقرار [5].

### جودة القرارات الإدارية

تعرف جودة القرارات بالسماوات التي تتوفر في القرارات الواعية المتخذة في الوقت المناسب لحل مشكلة معينة؛ بناء على معلومات صحيحة ودقيقة بحيث يعتبر القرار هو البديل الأفضل من عدة بدائل متاحة ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة [9-10]. لذلك، يجب على المديرين والموظفين من نفس المستوى الانتباه إلى أهمية جودة اتخاذ قرارات في عمليات المؤسسة. يجب استكمال القرار عالي الجودة بأدلة تؤكد أن العملية المستخدمة لتحقيق الأهداف هي الاختيار الصحيح [7].

### العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ وتجويد القرار:

صنع القرار هو أحد الخصائص التي تحدد القيادة وهي بالفعل واجب المديرين والموظفين حتى تظل المؤسسات قادرة على العمل والنمو.

لذلك، فإن المنظمات التي تسعى إلى الأداء الجيد تعمل على اتخاذ القرارات الأفضل والأمثل بفعالية وكفاءة. من الضروري بناء توافق في الآراء لتسهيل تنفيذها وبالتالي الحصول على النتائج المرجوة [21]، فهناك العديد من العوامل المهمة التي تؤثر على اتخاذ القرار سنذكر منها العوامل التالية والتي هي محاور الدراسة الحالية:

**1. العوامل الشخصية والإنسانية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية، التي تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات اختيار الافراد وتدريبهم، عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، وأسلوبهم في استخدام المعلومات. وأساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

الاختلاف يبرز بصورة خاصة مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها، واختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها و ضمان الوصول إلى القرار الرشيد [6-22].

### 2. العوامل التنظيمية والإدارية:

هي العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة؛ كنمط القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها، الحوافز، خصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها، والتي تؤثر على العاملين بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم [2].

### 3. العوامل الاجتماعية والبيئية:

تتأثر القرارات الإدارية في المؤسسات بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، وهذا يظهر من خلال سلوك القادة واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات، فهناك كثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع معين يتأثر بها متخذ القرارات، كما أن الضغوط الخارجية توجه قراراته أو تحد من فعاليتها، فالعلاقات الشخصية تؤدي دورا بارزا في توجيه قراراته خاصة، ومن هنا يمكن القول إن العادات والتقاليد قوة اجتماعية تؤثر في اتخاذ قراراته داخل المؤسسة [3].

### الدراسات السابقة:

سيتم استعراض مجموعة من الدراسات والأدبيات الأجنبية والعربية والفلسطينية التي تطرقت لموضوع الدراسة من الأحدث للأقدم:

1. دراسة (السلامي، 2023) [9]: هدفت الدراسة إلى توضيح واقع جودة القرار، و مستوى إدارة المعرفة لدى وزارة المالية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في الوقوف على تأثير إدارة المعرفة على جودة القرار، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في وزارة المالية وعددهم 281، حيث استخدم أسلوب المسح الشامل، وأظهرت النتائج وجود اهتمام وتخطيط لإدارة المعرفة بجميع أبعادها لدى وزارة المالية بشكل متكامل ومتوازي، كما تتمتع الوزارة بمستوى جيد من جودة القرارات.
2. دراسة ( عطية، 2022) [12]: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الذاتية واتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية خلال العام 2020، 2021. وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تم جمع البيانات من مديري وأخصائيي إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية. وأظهرت النتائج أن المهارة الشخصية المتمثلة في تنظيم الوقت لا بد من توافرها في فلسفة الفرد حتى يستطيع الإداري إدراك أهمية الوقت مما ينعكس على حسن إدارته واستثمار الوقت وبالتالي يكون قدرة أكثر على اتخاذ القرار، والعوامل التنظيمية سواء على المستوى الشخصي أو مستوى المنظمة، يجب أن توفر مصادر الحصول على معلومات واتخاذ القرار من الأعلى للأسفل والعكس في الوقت المناسب.

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

3. دراسة (دياب، عبد الحليم وحسن، 2022) [4]: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مديري مدارس الثانوية العامة لمهارات الاتصال الإداري في تحسين جودة القرار التعليمي بمدارس الثانوية العامة في محافظة قنا، وتحديد معوقات ومتطلبات تحسين القرار التعليمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيان موجه لمديري مدارس الثانوية العامة في المحافظة وعددهم 47، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتحسين جودة القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة في محافظة قنا في ضوء مدخل الاتصال الإداري من خلال تطوير عمليات الاتصال الإداري، وتسهيل طريق الحصول على الخدمات والمعلومات من الجهات المتعاملة مع المدرسة في أي وقت.

4. دراسة (الرفايعة، 2019) [6]: هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار، واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، الدراسة استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، و تم جمع البيانات من 185 مفردة من المعلمين والمديرين للعام 2018-2019، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها.

5. دراسة (طويقات، 2009) [11]: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص المهارات القيادية المبدعة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية وعددها 3608. وأظهرت نتائج الدراسة 52 خاصية سلوكية للقيادة المبدعة تم تصنيفها إلى 5 مجالات وهي حل المشكلات واتخاذ القرار وقابلية التغيير وروح المجازفة وتشجيع الإبداع.

6. دراسة (محمود، 2005) [16]: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في اتخاذ القرار هي العدالة وتحمل المسؤولية والالتزام، وأهم العوامل التنظيمية هي الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات وفتح قنوات اتصال فعال، وأهم العوامل البيئية هي القيم الدينية ومراعاة الأعراف والتقاليد وأقلها تأثيراً هي التنظيمات غير الرسمية والمحسوبية والمجاملة في اتخاذ القرار.

7. دراسة (المقذلي، 1419هـ) [17]: هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات المطلوبة لاتخاذ القرار الأمني وتحديد الأداء الفعلي لمهارات اتخاذ القرار المتوفر لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال وصف دقيق لمهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج باستخدام الاستبانة لجمع بيانات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم "200 ضابط"، وأظهرت النتائج بأن مستوى أداء الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية لمهارات اتخاذ القرار بين متوسط ومنخفض جداً، وأن توفر هذه المهارات لدى الضباط بين مهم إلى مهم جداً.

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

8. دراسة (Ramadhansyah , Urumsah,2019) [25]:هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على جودة القرار في قطاع الأسمدة الإندونيسي، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي من خلال استبيان استقصائي من كبار المديرين التشغيليين في نظام ذكاء الأعمال، وظهرت النتائج أن إدارة ذكاء الأعمال هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار.

9. دراسة (Augustinienè, Škèrienè,2018) [19]:هدفت الدراسة إلى الكشف عن خصائص حل المشكلات التربوية وكذلك اتخاذ القرار. سلطت الضوء على تعقيد عملية صنع القرار التربوي واختبار العوامل التي تؤثر على صنع القرار التربوي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبينت النتائج أن مجموعات عوامل اتخاذ القرار التربوي تعمل على تعزيز سعي المعلم نحو التنمية الفردية على المستوى الشخصي (من الناحية التعليمية) والمستوى المهني (البراعة في التدريس). وأظهرت النتائج أن الشخصية والنضج ووجهات النظر والمبادئ الأخلاقية التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ عملية صنع القرار التربوي للمعلم تصبح مهمة. مما يؤدي إلى تطوير براعة المعلم لاتخاذ القرارات التربوية الحكيمة تربوياً.

10. دراسة (Hart ,Walter ,2018) [22]: هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في القرارات التي يصدرها مشرفو المدارس عند مواجهتهم للمعضلات المهنية، عقلانية أم حدسية، واستخدم فيها منهج البحث النوعي، وأجرى مقابلات مع 13 مديراً من مديري المدارس في المنطقة الجنوبية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة مصلحة الطلاب، وقراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات وكذلك تتأثر برأي المستشارين.

11. دراسة (Janssen, Voort, Wahyudi ,2016) [23]:هدفت الدراسة إلى اختبار العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار المتمثلة في البيانات الضخمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام دراسة الحالة، تم جمع البيانات الضخمة من مصادر مختلفة لها خصائص البيانات المختلفة، وبينت النتائج أن العديد من العوامل التي تؤثر على جودة صنع القرار هي جودة مصادر البيانات وكيفية معالجة نقل البيانات، وأظهرت النتائج أيضاً الحاجة إلى ابتكار آليات لإدارة جمع ومعالجة البيانات الضخمة، ولا تعتمد جودة اتخاذ القرار على البيانات الضخمة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة قلة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت "أثر العوامل المستقلة (العوامل الشخصية والإنسانية، التنظيمية والإدارية، والاجتماعية والبيئية) على المتغير التابع وهو تجويد اتخاذ القرارات الإدارية" وندرة الدراسات المحلية التي جمعت بين المتغيرين "المتغير المستقل والتابع" في دراسة واحدة، فالعديد من الدراسات أظهرت نتائج مختلفة باختلاف بيئات الدراسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات غير قابلة للتعميم، ويتضح من خلال استعراض الدراسات

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

السابقة أن هناك تنوع في موضوعاتها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها والسعي لاستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منها.

تميزت هذه الدراسة بأنها من الدراسات القليلة التي بحثت أثر العوامل المؤثرة على تجويد القرارات الإدارية في البيئة المحلية، هذه العوامل قد تزداد أو تقلل أو تزيد من درجة الرشد في تجويد القرار الإداري، لذلك تسعى الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية التي تضمن لها التميز والنجاح في اتخاذ القرارات الجيدة في بيئة تتسم بالمنافسة العالية. ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

من حيث المتغيرات: تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الرفايعة، 2019 [6] ؛ محمود، 2005 [16] ؛ Hart,2018[22]) من حيث المتغيرات المستقلة "العوامل المؤثرة على القرارات الإدارية"، وأيضاً مع دراسة (العلوان، زيادات، 2020[14]؛ السلاخي، 2023 [9]؛ عطيه،2022[12] ؛ (Ramadhansyah Urumsah,2019)[25] من حيث المتغير التابع "جودة القرارات الإدارية". واختلفت مع الدراسات الأخرى مثل (السلاخي، 2023 [9]؛ عطيه، 2022 [12]) من حيث المتغير المستقل "العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإدارية.

من حيث المنهجية اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات مثل دراسة (السلاخي، 2023 [9] و(عطيه، 2022 [12] و(الرفايعة، 2019 [6] و(دياب، عبد الحليم وحسن، 2022 [4]، واختلفت مع دراسة (Hartr, 2018) [22] التي استخدمت المنهج النوعي واستخدام المقابلات لجمع البيانات.

ومن حيث مجتمع الدراسة الحالية تميزت هذه الدراسة بأنها طبقت على رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- غزة فلم تتناول أي من الدراسات السابقة المحلية، حيث من الممكن أن يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحسين تجويد القرارات الإدارية في البيئة المحلية بشكل عام والبيئة التعليمية بشكل خاص.

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة البحث الوصفي "دراسة الحالة" من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على استبانة (العلوان وزيادات ، 2020 [14] و (الرفايعة، 2019)[6] لتجهيز الاستبانة، فتكونت الاستبانة من خمسة محاور: المحور الأول يتكون من أربعة أسئلة تتعلق بالمعلومات الديموغرافية، والمحاور الأربعة المتبقية تتعلق بالجوانب المختلفة للعوامل المؤثرة على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية؛ للإجابة على أسئلة البحث، وتم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وتم التحقق من صدق وثبات الاستبانة لاختبار مدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة من

خلال:

1- مقياس الاستبانة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة حسب

جدول رقم (1)

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق بشدة	5	أكثر من 80%	موافقة كبيرة جداً
موافق	4	60- 79%	موافقة كبيرة
محايد	3	40- 59%	موافقة متوسطة
معارض	2	20- 39%	موافقة قليلة
معارض بشدة	1	أقل من 20%	موافقة قليلة جداً

تم اختيار الدرجة "1" للاستجابة "قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو "20%" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

2- صدق الاستبانة: من خلال التحكيم الظاهري تم تقييم الاستبانة من مجموعة من الأكاديميين والمشرفين.

3- صدق المقياس من خلال:

- الاتساق الداخلي للاستبانة: من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. وبالاعتماد على معامل الارتباط تبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 5%، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق البنائي: فحص جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 5%، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

4- ثبات الاستبانة: سيتم التحقق من خلال معامل الفاكرونباخ.

وسيتم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال التحليل الوصفي واختبار One Sample Test للوصول إلى النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، حيث تم استخدام المسح الشامل لجميع رؤساء الأقسام في

الكلية الجامعية - غزة وعددهم 84 وتم استرداد "82" استبانة صالحة للتحليل.

حيث تم التواصل مع جميع أفراد المجتمع والبالغ عددها "84" فرد يعملون كعمداء ورؤساء لجان ووحدات وأقسام في

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

الكلية الجامعية، وتم إرسال الاستبانة إلكترونياً للجميع، وكانت عدد الردود "82" بنسبة مئوية "96%" وهذه نسبة يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

### نتائج الدراسة:

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يوضح جدول رقم (2) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

النسبة	العدد	المتغير	
%75.8	62	ذكر	الجنس
%24.2	20	أنثى	
% 1.6	1	30 سنة فأقل	العمر
% 22.6	19	30 سنة أقل من 40	
% 53.2	43	40 سنة أقل من 50	
% 22.6	19	50 سنة وأكثر	
%1.6	1	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
%25.8	21	بكالوريوس	
%46.8	39	ماجستير	
%25.8	21	دكتوراه	
%0	0	5 فأقل	الخبرة
%4.8	4	من 5-10	
%95.2	78	10 فأعلى	
%100	82		المجموع

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

يتضح من جدول رقم (2) ان عدد الاناث اللاتي يشاركن في صنع القرار في الكلية يعادل 24.2% وهي قريبة من نسبة مشاركة النساء في صنع القرار والحياة العامة والمواقع القيادية 21% (عوض، 2023) [15]، ويتضح أن أكثر من 89% من المفحوصين من حملة الشهادات العليا ونسبة 95% من المستجيبين التي تزيد خبرتهم عن عشر سنوات، وهو ما يتفق مع واقع الكلية مؤسسة تعليم عالي. وهذا ما يؤكد اختيار الكادر الإشرافي من المؤهلين علمياً وعملياً.

### تحليل فقرات البعد الأول: العوامل الشخصية والإنسانية

#### جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لفقرات البعد الأول العوامل الشخصية والإنسانية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يؤثر انفتاح رئيس القسم على المعرفة في سرعة وصوله للقرار في الوقت المناسب	4.548	0.569	.09096	57.15	موافقة كبيرة جدا	0.000	2
2	يؤثر الانفتاح على الخبرة في وصول رئيس القسم للقرار المناسب في الوقت المناسب	4.573	0.521	.09146	82.27	موافقة كبيرة جدا	0.000	1
3	التواصل الفاعل بين رئيس القسم والعاملين يؤثر ايجابا على تجويد القرارات الإدارية	4.512	0.633	.09024	38.16	موافقة كبيرة جدا	0.000	4
4	اهتمام رئيس القسم بحاجات العاملين يشجعهم على الإسهام في صناعة القرار المناسب	4.536	0.525	.09072	40.25	موافقة كبيرة جدا	0.000	3

العدد السابعون / ديسمبر / 2023

6	0.000	موافقة كبيرة جدا	53.94	.08122	0.851	4.061	تحدد طبيعة العلاقة بين العاملين بمقدار إشراك رئيس القسم لهم في صناعة القرار	5
5	0.000	موافقة كبيرة جدا	59.82	.08512	0.644	4.256	تؤثر درجة تقبل رئيس القسم لوجهات النظر المختلفة للعاملين في صحة قراره	6
7	0.000	موافقة كبيرة جدا	51.54	.080	0.702	4.00	يضع رئيس القسم في حسابه التنوع في سمات العاملين الشخصية عند اتخاذ القرار	7
	0.000	موافقة كبيرة جدا	54.73	.08710	0.635	4.355	الفقرة	

يتضح من الجدول رقم (3) من خلال اجابات المبحوثين ما يأتي::

- أن الفقرة رقم 2 " يؤثر الانفتاح على الخبرة في وصول رئيس القسم للقرار المناسب في الوقت المناسب " جاءت بالترتيب الأول حيث بلغ الوزن النسبي "91.1%"، وبلغت قيمة اختبار T (82.27) وهي موجبة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00)، لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، وهذا بدوره يعني أن الانفتاح على الخبرة في وصول رئيس القسم يؤثر على القرار المناسب في الوقت المناسب.
- بينما كانت أقل الفقرات الفقرة رقم 7 " يضع رئيس القسم في حساباته التنوع في سمات العاملين الشخصية عند اتخاذ القرار " حيث بلغ الوزن النسبي "80%" وبلغت قيمة اختبار T (51.54) وهي موجبة، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 لذلك يعتبر الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

هذه الفقرة، والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث قيمة الوسط الحسابي وهذا بدوره يعني أن يضع رئيس القسم في حساباته التنوع في سمات العاملين الشخصية عند اتخاذ القرار.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبُعد " العوامل الشخصية والانسانية " يساوي (4.355)، وأن الوزن النسبي يساوي (87.10) ، وبلغت قيمة اختبار T (54.73) وهي موجبة وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن هناك موافقة على فقرات بُعد العوامل الشخصية والانسانية .

### تحليل البعد الثاني: العوامل التنظيمية والإدارية

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لفقرات البعد الثاني العوامل التنظيمية والإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	يساعد وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ رئيس القسم للقرار المناسب	4.524	0.502	9048.0	81.53	موافقة كبيرة جدا	0.000	2
2	يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في درجة فاعلية مشاركتهم لرئيس قسمهم في صناعة القرار.	4.585	0.520	917.0	79.85	موافقة كبيرة جدا	0.000	1
3	تؤثر طبيعة التواصل والاتصال بين إدارة الكلية ورئيس القسم في قرار رئيس القسم	4.341	0.632	8682.0	62.12	موافقة كبيرة جدا	0.000	3
4	يؤثر وضوح الهيكل التنظيمي في الكلية إيجاباً في صناعة قرار رئيس القسم	4.268	0.685	8536.0	56.35	موافقة كبيرة جدا	0.000	4
5	وجود الخلافات بين العاملين يؤثر سلباً على عملية صناعة القرار	4.036	0.922	8072.0	39.63	موافقة كبيرة جدا	0.000	5
6	يتأثر قرار رئيس القسم بحجم الخلافات بين العاملين	3.487	0.971	6974.0	32.50	موافقة متوسطة	0.000	7

العدد السابعون / ديسمبر / 2023

6	0.000	موافقة كبيرة	34.14	7194.0	0.954	3.597	يؤثر الالتزام الحرفي بالنظام في اختيار رئيس القسم للقرار المناسب للموقف المناسب	7
	0.000	موافقة كبيرة جدا	55.16	8239.0	0.740	4.119	جميع الفقرات معاً	

يتضح من الجدول رقم (4) من خلال اجابات المبحوثين ما يلي:

- يلاحظ من جدول رقم (4) أن الفقرة رقم 2 " يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في درجة فاعلية مشاركتهم لرئيس قسمهم في صناعة القرار. " جاءت بالترتيب الأول حيث بلغ الوزن النسبي "91.7%"، وبلغت قيمة اختبار T (56.35) وهي موجبة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00)، لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، وهذا بدوره يعني تأثير الرضا الوظيفي للعاملين في صناعة وتجويد القرار.
- بينما كانت أقل الفقرات الفقرة رقم 6 "يتأثر قرار رئيس القسم بحجم الخلافات بين العاملين " حيث بلغ الوزن النسبي "69.74%" وبلغت قيمة اختبار T (32.50) وهي موجبة وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 لذلك يعتبر الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويتضح من خلال هذه الفقرة أن رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لا يتأثرون في حجم الخلافات بين العاملين عند اتخاذ القرار.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لُبعد "العوامل التنظيمية والإدارية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية" يساوي "4.11"، وأن الوزن النسبي يساوي "82.39" وبلغت قيمة اختبار T (55.16) وهي موجبة وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن هناك موافقة على فقرات بُعد العوامل التنظيمية والإدارية.

العدد السابعون / ديسمبر / 2023

تحليل فقرات البعد الثالث: العوامل الاجتماعية والبيئية

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لفقرات البعد الثالث العوامل الاجتماعية والبيئية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1	تؤثر العوامل الثقافية من قيم وعادات وتقاليد في طبيعة القرار الذي يتخذه رئيس القسم	3.878	0.655	7756.0	53.59	موافقة كبيرة	0.000	1
2	يراعي رئيس القسم الظروف المعيشية للعاملين عند اتخاذه القرار	3.731	0.817	7462.0	41.34	موافقة كبيرة	0.000	2
3	تتأثر القرارات الإدارية لرئيس القسم بالإدارات المحلية والجهات الحكومية.	3.6098	0.936	7219.0	34.78	موافقة كبيرة	0.000	3
4	تؤثر ظاهرة الحسوبيات والوساطات على قرارات رئيس القسم	2.914	1.198	5828.0	22.02	موافقة متوسطة	0.000	5
5	شكل وسائل التواصل الاجتماعي عوامل ضغط على صانع القرار في الكلية.	3.475	1.008	695.0	31.19	موافقة كبيرة	0.000	4
	جميع الفقرات معاً	3.521	0.922	0.7043	36.58	موافقة كبيرة	0.000	

يتضح من الجدول رقم (5) من خلال اجابات الباحثين ما يلي:

- الفقرة رقم 1 " تؤثر العوامل الثقافية من قيم وعادات وتقاليد في طبيعة القرار الذي يتخذه رئيس القسم " جاءت بالترتيب الأول حيث بلغ الوزن النسبي "77.56%"، وبلغت قيمة اختبار "T" (53.59) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00)، لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الوسط الحسابي، وهذا بدوره يعني تأثير القيم والعادات والتقاليد في صناعة وتوحيد القرار.

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

- جاءت بالترتيب الأخير الفقرة رقم 4 " تؤثر ظاهرة المحسوبيات والوساطات على قرارات رئيس القسم " حيث بلغ الوزن النسبي "58.28%" وبلغت قيمة اختبار T "22.02" وهي موجبة، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 لذلك يعتبر الفقرة دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا بدوره يعني هذه الفقرة أن رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لا تؤثر ظاهرة المحسوبية والوساطات على اتخاذ تجويد القرارات الإدارية.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعُد " العوامل الاجتماعية والبيئية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية " يساوي (3.52)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.04)، وبلغت قيمة اختبار T (36.58) وهي موجبة وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعُد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، أي أن هناك موافقة على فقرات بعُد العوامل الاجتماعية والبيئية.

### 3.2.3 اختبار الفرضيات وتحليل البيانات

هدفت الدراسة لفحص العوامل المؤثرة على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، لذلك تم صياغة فرضيات الدراسة، واختبار هذه الفرضيات تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة كما يلي:

#### أولاً: الفرضية الأولى:

تحليل أثر العوامل الشخصية والانسانية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

جدول رقم (6) تحليل الانحدار للعوامل الشخصية والانسانية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	116.1	231.2	0290.
العوامل الشخصية والانسانية	6550.	7315.	0.000
معامل التحديد المعدل	%2.28		

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

يوضح جدول رقم (6) تحليل الانحدار لأثر العوامل الشخصية والانسانية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، وجد أن معامل التحديد المعدل 28.2% وهذا يعني أن التأثير على تجويد القرارات الإدارية في الكلية الجامعية تم تفسيره من خلال العوامل الشخصية والإنسانية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية الجامعية.

ومن خلال جدول رقم (6) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والإنسانية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تبين أن قيمة اختبار ( $T=5.731$ ) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العوامل الشخصية والانسانية وتجويد اتخاذ القرارات الإدارية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرفاعة، 2019) [6] حيث أن هذه النتيجة تعكس التشاركية في اتخاذ القرار لدى أفراد العينة ويعكس درجة تأثير العوامل الشخصية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية  
اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمود، 2005) [16] حيث أنها فسرت النتيجة طبيعة اعتبار رؤساء الأقسام للعلاقات الإنسانية في اتخاذهم للقرارات، وأيضاً تفسر هذه النتيجة طبيعة العلاقات بين طلاب الكلية الجامعية مع الرؤساء الأقسام هي علاقات مترابطة.

### ثانياً: الفرضية الثانية:

تحليل أثر العوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية  
جدول رقم (7) تحليل الانحدار للعوامل الإدارية والتنظيمية تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار <b>T</b>	القيمة الاحتمالية <b>Sig.</b>
المقدار الثابت	588.2	4.835	0.000
العوامل الإدارية والتنظيمية	0480.	2.594	0.011
معامل التحديد المعدل		6.6%	

يوضح جدول رقم (7) تحليل الانحدار لأثر العوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، وجد أن معامل التحديد المعدل يفسر التأثير على تجويد القرارات الإدارية في الكلية الجامعية تم تفسيره من خلال العوامل الإدارية والتنظيمية بنسبة 6.6% والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية في

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

الكلية الجامعية.

ومن خلال جدول رقم (7) تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للعوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تبين أن قيمة اختبار (T=2.594) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.011 .  
اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Janssen، 2016) [23] حيث إن وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ القرار المناسب، وأن الالتزام الحرفي بالنظام في اتخاذ القرار المناسب، وهذا يعكس درجة تأثير للعوامل التنظيمية.

ثالثاً: الفرضية الثالثة:

تحليل أثر العوامل البيئية والاجتماعية على تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية  
جدول رقم (8) تحليل الانحدار للعوامل الاجتماعية والبيئية تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

المتغيرات	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	565.3	9.788	0.000
العوامل الاجتماعية والبيئية	0230.	1.125	0.264
معامل التحديد المعدل		1%	

يوضح جدول رقم (8) تحليل الانحدار لأثر العوامل الاجتماعية والبيئية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، وجد أن معامل التحديد المعدل لا يفسر التأثير على تجويد القرارات الإدارية في الكلية الجامعية قد تم تفسيره من خلال العوامل الاجتماعية والبيئية فقط بنسبة 1% والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية الجامعية.

ومن خلال جدول رقم (8) تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية والبيئية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تبين أن قيمة اختبار (T=1.125) والقيمة الاحتمالية تساوي 0.264 غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Hart، 2018) [22] في أن لا يتأثر متخذ القرار حول قبول المجتمع لهذه القرارات واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرافعة، 2019) [6] حيث أن وسائل التواصل الاجتماعي لا تشكل عوامل ضغط على متخذ القرار.

رابعا: الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول (العوامل الشخصية والإنسانية وتجويد القرارات)

في الكلية الجامعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)

لقد تمت الإجابة على الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الأربعة كالتالي:

متغير الجنس:

تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى

الكلية الجامعية تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ( **T-test for two**

**independent samples**)، والجدول رقم (9) يبين نتيجة الاختبار، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في استجاباتهم على العوامل المؤثرة على تجويد

اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم(9) المتوسطات الحسابية لأفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة SIG
ذكر	63	23.746	2.376	-0.177	0.860
أنثى	19	23.605	2.235		

الجدول رقم (9) يظهر أن الفروق ليست دالة إحصائية مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في استجاباتهم على العوامل المؤثرة في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء

لدى الكلية الجامعية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرفايعة، 2019) [6] وترجع هذه النتيجة إلى الالتزام

بالممارسات الإدارية من قبل الذكور والإناث من أصحاب هذه المناصب والتكليفات.

متغير العمر:

تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى

الكلية الجامعية تبعاً لمتغير العمر، تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ( **T-test for two independent**

**samples**)، والجدول رقم (10) يبين نتيجة الاختبار، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في استجاباتهم على العوامل المؤثرة على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية

لدى رؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تعزى لمتغير العمر.

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية لأفراد العينة تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	درجات الحرية	مربع المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	
0.326	1.591	3	9.310	27.931	بين المجموعات
		78	5.47	426.637	مع المجموعات
		81		454.569	المجموع

يتضح من نتائج التحليل في الجدول رقم (10) أن الفروق ليست دالة إحصائية، مما يعني صحة الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بين أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك أفراد العينة للعوامل المؤثرة في تجويد القرار حيث إن لم يكن للعمر تأثير على استجاباتهم على أداة الدراسة.

متغير عدد سنوات الخدمة:

تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين ( **T-test for two independent samples** )، والجدول رقم (11) يبين نتيجة الاختبار، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في استجاباتهم على العوامل المؤثرة على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية لأفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	درجات الحرية	مربع المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	
0.538	0.414	1	2.385	2.385	بين المجموعات
		80	6.301	504.104	مع المجموعات
		81		454.569	المجموع

يتضح من نتائج التحليل في الجدول رقم (11) أن الفروق ليست دالة إحصائية، مما يعني صحة الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بين أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك أفراد العينة للعوامل المؤثرة في تجويد القرار حيث إن لم يكن لعدد سنوات الخدمة تأثير على استجاباتهم على أداة الدراسة.

### متغير المؤهل العلمي:

تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تبعاً لمتغير المؤهل العملي، تم استخدام الاختبار التثنائي لعينتين مستقلتين ( **T-test for two independent samples** )، والجدول رقم (12) يبين نتيجة الاختبار، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في استجاباتهم على العوامل المؤثرة على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تعزى لمتغير المؤهل العملي.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية لأفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة SIG	قيمة T	درجات الحرية	مربع المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	
0.708	0.562	3	3.601	10.803	بين المجموعات
		78	6.355	495.688	مع المجموعات
		81		506.492	المجموع

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

يتضح من نتائج التحليل في الجدول رقم (12) أن الفروق ليست دالة إحصائياً، مما يعني صحة الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بين أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك أفراد العينة للعوامل المؤثرة في تجويد القرار حيث إن لم يكن لعدد سنوات الخدمة تأثير على استجاباتهم على أداة الدراسة.

### النتائج:

من خلال الإطار النظري والتحليل العملي للدراسة تبين النتائج التالية:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الشخصية والإنسانية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الكلية الجامعية، عند مستوى دلالة (0.00)، ووجود علاقة إيجابية بين العوامل الشخصية والإنسانية وتجويد اتخاذ القرارات الإدارية. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرفايعة، 2019)، [6]، حيث أن هذه النتيجة تعكس التشاركية في اتخاذ القرار لدى أفراد العينة ويعكس درجة تأثير العوامل الشخصية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2005)، [16] حيث أنها فسرت النتيجة طبيعة اعتبار رؤساء الأقسام للعلاقات الإنسانية في اتخاذهم للقرارات، وأيضاً تفسر هذه النتيجة طبيعة العلاقات بين طلاب الكلية الجامعية مع الرؤساء الأقسام هي علاقات مترابطة.
- 2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للعوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية، عند مستوى دلالة (0.011). واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Janssen، 2016) [23] حيث إن وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ القرار المناسب، وأن الالتزام الحرفي بالنظام في اتخاذ القرار المناسب، وهذا يعكس درجة تأثير للعوامل التنظيمية.
- 3- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية والبيئية على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية، عند مستوى دلالة (0.05)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Hart، 2018) [22] في أن لا يتأثر متخذ القرار حول قبول المجتمع لهذه القرارات واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرفايعة، 2019) [6] والتي بينت أن وسائل التواصل الاجتماعي لا تشكل عوامل ضغط على متخذ القرار.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد العينة في استجاباتهم على العوامل المؤثرة على تجويد اتخاذ القرارات الإدارية لدى أصحاب المناصب والتكليفات ورؤساء الأقسام لدى الكلية الجامعية تعزى لمتغير الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

## العدد السابعون / ديسمبر / 2023

### ملخص النتائج:

ومن خلال عرض وتفسير نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية يتضح تأثير العوامل على تجويد القرارات في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- غزة كالتالي:

- 1- يوجد تأثير ايجابي ملموس دال احصائيا للعوامل الشخصية والانسانية على تجويد القرارات الإدارية
- 2- ويوجد تأثير ايجابي ملموس دال احصائيا للعوامل الإدارية والتنظيمية على تجويد القرارات
- 3- لا يوجد تأثير دال احصائيا للعوامل البيئية والاجتماعية على تجويد القرارات
- 4- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في استجابات المفحوصين تعزى للعوامل الديموغرافية .

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- 1- توفير بيئة ايجابية تشجع العاملين على التواصل الفاعل مع الإدارة والحث على تبادل الخبرات والمعرفة لما لها من تأثير على تجويد القرارات.
- 2- الاهتمام بزيادة ممارسة عمليات المشاركة في اتخاذ القرار كمدخل لتجويد اتخاذ القرارات.
- 3- عقد دورات تدريبية لتطوير المهارات القرارية لدى العاملين وتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتجويدها.
- 4- اجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف العوامل التي تؤثر على القرارات الإدارية وتجويدها في مؤسسات وظروف أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الغنم، خالد. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. 2 (5). 139-172.
2. بوجمعة، عوني. بن سايس، الياس. (2019) أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين : دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
3. التويم، محمد. (2010). وعي طلبة المرحلة المتوسطة لعدالة المعلمين ودعمهم وعلاقته بالتوافق الدراسي لديهم بمدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 116(2)، 603-637.
4. دياب، عبد الباسط محمد. عبد الحليم، فتحي أحمد. حسن، الشيماء رفعت أحمد. (2022). تحسين جودة القرار التعليمي في ضوء مدخل الاتصال الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية بقنا. عدد 53. ديسمبر 2022.
5. رتيمي، الفضيل. سنون، لطيفة. (2023) أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. مجلد 10. عدد 1.
6. الرفايعة، عمر. (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الأردني. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية 43(4)، 815-862.
7. زاحوق، هديل. (2013). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين في فلسطين.، جامعة القدس، فلسطين.
8. السريتي، المهدي. التير، أحمد. والطويل، سرور. (2016). أثر نموذج الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الاستراتيجية بالمصارف التجارية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بمدينة مصراتة. كلية الاقتصاد والعلوم جامعة مصراتة. 1(1). 1-20.
9. السلاخي، هيثم أحمد، (2023): أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بوزارة المالية الفلسطينية- المحافظات الجنوبية. جامعة الأقصى . غزة. فلسطين.

العدد السابعون / ديسمبر / 2023

10. السبحان، عبد الله طلال. عيد، أيمن عادل. البردان، محمد فوزي. (2022) دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري . دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. المجلد الثالث عشر - العدد الثالث - مارس 2022.
11. طويقات، محمد عبد ربه م.، & مشهور. (2009). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة بحوث التربية النوعية، 2009(13)، 157-182.
12. عطية، عبد ربه. (2022). الإدارة الذاتية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 30(8)، 165-196.
13. العطيوي، ركان حمدان علي. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط. المجلد 29 العدد الثاني - جزء ثاني - فبراير 2023.
14. العلوان، محمد محمود. زيادات، زيد عيسى. (2020) أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر متخذي القرارات في البنوك الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية. جامعة الحسين بن طلال . الأردن
15. عوض، علا. (2023). الرقمنة للجميع: الابتكار والتغيير التكنولوجي والتعليم في العصر الرقمي من أجل المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. فلسطين.
16. محمود، محمد. (2005) أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على علمية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب . جامعة مؤتة، الكرك/الأردن.
17. المقذلي، عبد المحسن. (1419هـ). مهارات اتخاذ القرار لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول، جامعة أم القرى، السعودية.
18. ناصر. عقيل. (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية. 24. (1). 454-467.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

19. Augustinienè, A.& Škėrienė, S., (2018). The theoretical framework of factors influencing the pedagogical decision-making. Pedagogika, 131(3), 5-25.

العدد السابعون / ديسمبر / 2023

20. Drucker, P. F. **The effective decision.** Harvard Business Review, January/February(1967), Volume 45, Issue 1, pp 92-98
21. Gao, Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., &Ma, T.,. (2018). **Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model.** Engineering, Construction and Architectural Management.
22. Hart, Walter H. (2018). **Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas.** Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v29 n1 p14- 25 Mar 2018.
23. Janssen, M., Van Der Voort, H., & Wahyudi, A. (2017). **Factors influencing big data decision-making quality.** Journal of business research, 70, 338-345.
24. M., Alharbi, R. K., Alnoor, A., Abdullah, H. O., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. AL-Abrow, H., Al-Maatoq, (2021). **Understanding employees' responses to the COVID-19 pandemic: The attractiveness of healthcare jobs.** Global Business and Organizational Excellence, 40(2), 19-33.
25. Ramadhansyah, H.& Urumsah, D., (2019). **Investigating the influence of business intelligence on the quality of decision making in an Indonesian fertilizer company.** Journal of Contemporary Accounting, 120-129.

ثالثاً المواقع الإلكترونية :

26. <https://ucas.edu.ps>
27. <https://www.mohe.pna.ps/>