

## المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. د . عصام احمد الكوني - كلية التربية العجيلات - جامعة الزاوية

### المقدمة:

تعد الإدارة هي أساس عملية صنع القرار ، وذلك من خلال الأنشطة والأعمال الإدارية التي تتطلب اتخاذ القرارات بشأنها ، لذلك فإن عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية ، لأنها ترتبط بمجالات عدة ليست داخلية فقط متمثلة في الهيكل التنظيمي بل أيضا قوى خارجية تتأثر وتؤثر بعملية اتخاذ القرار .

وتتطلب عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الجامعية كفايات إدارية متميزة ، قادرة على التبصر في الأمور وتحمل المسؤولية في اختيار أفضل البدائل عند اتخاذ القرار ؛ لأن هذا العصر ليس له حدود ، وأصبح العمل الإداري فيه ليس عملا تقليديا وعشوائيا ، بل هو عملا قائم على فلسفة واضحة ويظهر ذلك بشكل واضح كلما زاد حجم المؤسسة .

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا محوريا في كفاءة وفعالية الكليات والجامعات ، فهذه العملية تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل الكليات و الجامعات وخارجها ، لأنها تؤثر على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل ، فنجاحها يعتمد على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية المتخذة ومدى ملاءمتها للهدف المحدد لكافة المستويات التنظيمية المختلفة، وأن ما يميز أسلوبا معيناً عن غيره في اتخاذ القرار داخل الجامعات هو مدى توافر المعلومات اللازمة لمتخذ القرار ، لأن متخذ القرار في هذه الظروف يقدم على اتخاذ القرار برغبة وإرادة ، فالشخص الذي يتخذ القرارات الإدارية يطلق عليه متخذ القرارات ، لأن عملية اتخاذ القرار هي من المهام الأساسية للإداريين ، وهي عملية مستمرة وجوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ولكن هذا لا يعني أن كل مدير هو متخذ قرار ، وليس كل متخذ قرار هو مدير ، لذا يجب على عمداء الكليات أن يؤمنوا إيمانا كاملا في ضرورة مشاركة العاملين بصنع القرار لتحقيق أهداف الجامعة لأنها تؤثر في طبيعة مناخ العمل ، ويكون حافزا لهم للعمل بإخلاص ، فينعكس على رضا وسخط العاملين تبعا لدرجة ممارسة القرار ونوعيته وأهميته ، ذلك لأن عمداء الكليات يقع عليهم دورا كبيرا في مواجهة هذه التحديات نتيجة تأثير الجامعة وإدارتها ببعض المتغيرات مثل العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة في مجال الإدارة

بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص إلا أن نقص الكوادر القيادية والفنية ذات الكفاءة العالية في جامعاتنا وتدني مستوى الوعي الإداري والمعرفة لدى صناع القرار ومتخذيها ، يقود عمداء الكليات إلى قرارات خاطئة ، بدلا من قرارات رشيدة تؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة ، بما أن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالأنشطة الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والاتصالات ، فهي عمليات مترابطة ومتسلسلة ومتكاملة توظفها الإدارات لتحقيق أهدافها كالإبداع والميزة التنافسية ، لذلك أصبحت عملية الاتصال في المؤسسات الجامعية لها أهمية قصوى ، فهي عبارة عن عملية تنسيق وربط بين نظام القيادة كاملا لتوضيح ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، أي أن الإجراءات ما هي إلا قرارات لتنفيذ العمليات المختلفة خطوة بخطوة ، والبرامج الزمنية هي عبارة عن قرارات لمواعيد العمل ، فمن هنا فإن أي خلل في إحدى الأنشطة الإدارية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات تؤثر على فعالية وسلامة قرارات عمداء الكليات ، كما أن توافر كم هائل من المعلومات من مصادر مختلفة لدى متخذي القرار قد يكون له أثر سلبي في قدرتهم على اتخاذ قرارات تستند إلى رؤية واضحة مبنية على تلك المعلومات .

يتضح مما سبق أنه يجب أن يكون هناك عدد من البدائل المتاحة ليعتدق لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة ، فاتخاذ القرارات يعني اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول ، وهذا لا يعني أن اختيار الحل أو البديل الأفضل هو اتخاذ القرار ولكنه يوضح أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار أنسب حل من بين عدة حلول بديلة، وعادة يتم ذلك بعد تحديد للمشكلة وتحديد بدائل لحل هذه المشكلة، والمشكلة هنا لا تعني المشكلة الظاهرة فقط ولكن تعني المشاكل الظاهرة وغير الظاهرة، فقد لا تظهر مشكلة ولكن يمكن أن يتخذ قرار لتحسين وضع حالي للمنظمة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.

#### أولاً-مشكلة الدراسة:

يواجه عمداء الكليات في حياتهم اليومية العديد من المشكلات ، فقد يجدونها في العمل والبيت وبين الأصدقاء، وتحتاج منهم حلا واتخاذ قرار بشأنها، وإلا فقد تكون مصدر إزعاج لهم يعترض نجاحهم وتقدمهم ، وليحل عمداء الكليات أي مشكلة يجب اتباع عدة خطوات للتغلب عليها ويكون ذلك بمعرفة مواطن المشكلة التي تواجههم ، وتحديد ما هي تحديداً دقيقاً، ثم اختيار التصرف المناسب والحل الأمثل ، وأول خطوة في حل أي مشكلة هي تحديد مواطن الانحراف الحاصل بين ما خطط له ، والفعل المنجز أو المحقق ، وبعد التحديد يتم التصرف بناء على ذلك.

ويعتمد اتخاذ القرار وحل المشكلات على العديد من العوامل الأساسية ، منها الإحساس بوجود مشكلة ما، وتحديد نوع هذه المشكلة؛ وذلك بجمع معلومات دقيقة عنها، مثل: زمن حدوثها، وأضرارها ، والبحث والتقصي عن الحلول المتاحة ؛ للتخلص من هذه المشكلة، وبيان المزايا والعيوب لكل حل أو بديل مقترح ؛ ولإنجاح هذه الخطوة على عمداء الكليات الاستعانة بخبرات الآخرين وتجاربهم ؛ لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ قراراتهم والاستفادة من قصص نجاحهم ، بالحديث عن المشاكل التي واجهوها واتخذوا القرارات الصائبة فيها وانعكاس هذه القرارات على حياتهم العملية، فكانت سببا في نجاحهم في المجتمع واختيار أفضل البدائل الموجودة لديهم ، بعد البحث والتقصي الدقيق ، ووضع معيار ثابت وإطار محدد يركز عليه متخذ القرار في قراراته وإيجاد الحل المناسب لمشكلته دون الاعتماد على الآخرين في اتخاذ القرارات عنه وإبحار متخذ القرار في عالم اليقظة ، وإطلاق العنان للأفكار الجميلة التي تحمل في طياتها الهدوء والسكينة والسعادة ؛ فينظر إلى المشكلة التي تواجهه على أنها مرحلة بسيطة وستنتهي ، أو أنه انحراف سهل في مجريات الحياة ، ويمكن اجتيازه بنجاح.

#### ثانيا - تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أهم المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء كليات جامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء (الواسطة ، صلة القرابة ، العلاقات الاجتماعية)؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء كليات جامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)؟

#### ثالثا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

#### الأهمية العلمية:

- 1-أنها تلقي الضوء على الأسس الفكرية لصنع القرار واتخاذها وأهمية اتباع خطوات المنهج العلمي.
- 2-ترجع أهمية هذه الدراسة في أنها تحاول الكشف عن أبرز المشكلات التي تقف أمام عمداء الكليات عن صنع القرار الإداري واتخاذها والذي يعتبر لب وجوهر العملية الإدارية.

3- تزداد أهمية اتخاذ القرار لكونها وظيفة إدارية حساسة في معظم المؤسسات ، فهي مفتاح النجاح أو الفشل، الأمر الذي يتطلب وجود نظام اتصال فعال يمكن من خلاله تسهيل العملية.

### الأهمية العملية:

1- يتوقع من خلال نتائج الدراسة تحديد المشكلات التي تواجه عمداء الكليات في صنع القرار واتخاذها.

2- تقديم بعض المقترحات التي قد يستفاد منها في التغلب على المشكلات التي تقف أمام عمداء الكليات في صنع القرار واتخاذها.

### رابعاً- أهداف الدراسة:

1- التعرف على أهم المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء كليات جامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء (الواسطة ، صلة القرابة ، العلاقات الاجتماعية).

2- البحث عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

### خامساً- مفاهيم الدراسة:

تكتسب عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث ؛ لأنه عن طريقها يمكن إزالة الكثير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث وللقارئ معاً، فتعريف المفاهيم من الخطوات الأساسية في أي بحث ولذلك فقد تم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية لموضوع البحث على النحو الآتي:

1- **المشكلات** تعرف بأنها: " العوائق التي تواجه المدير أثناء عمله الرسمي وتؤدي إلى الإخلال بسير العمل وتحول دون تحقيق الأهداف التربوية المرجوة " (1).

2- **المشكلات الاجتماعية:** هي تلك المشكلات التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية وتعرقل سير العمل في الجامعة بشكل طبيعي، وتحول دون تحقيق الإدارة الجامعية لأهدافها، وتقاس من خلال الأبعاد التالية (الواسطة ، صلة القرابة ، العلاقات الاجتماعية).

3- **القرار:** في اللغة: المستقر من الأرض والقرار في أي مكان ما هو الاستقرار فيه، وقرر الشيء أي جعل منه إقراراً، وقر عنده الخبر حتى استقر (2).

واصطلاحاً : الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة<sup>(3)</sup>.

وإجرائياً: " هو الاختيار السليم للبديل الأفضل الذي يتناسب مع حل المشكلة والإمكانات المتاحة".

4- اتخاذ القرار: يعرف بأنه عمل اختيار لمسارات الفعل<sup>(4)</sup>.

واصطلاحاً: يعنى الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة<sup>(5)</sup>.

وإجرائياً: "هو اختيار البديل الأفضل من عدد من البدائل، اختياراً عقلانياً بهدف الوصول إلى غاية محددة أولاً وتحديد الإجراءات اللازمة لعملية التنفيذ في المقام الثاني"<sup>(6)</sup>.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية للمحاور الرئيسية الآتية:  
أولاً- ماهية اتخاذ القرارات:

تمر حياة الإنسان بالعديد من المتغيرات والظروف والمواقف التي تستثير دافعيته تجاه أمر على حساب أمور أخرى، أو تجعله مقيداً باختيار أمر بين مجموعة من الأمور أو المتغيرات بقياسها في ميزان الأولويات والمتطلبات المتاحة والمفروضة، وقد يدخل الإنسان نتيجة ذلك في جو من الحيرة والتخبط نتيجة تعريضه لعملية المفاضلة أو الاختيار الطوعي أو القسري، يجري ذلك على صعيد الأفراد والمؤسسات وحتى المجتمعات؛ إذ تزخر جميع القطاعات بالمواقف اليومية والمستمرة التي تتطلب فعلياً تحديد اختيار أو بديل من بين جميع البدائل المتاحة والممكنة فيما يعرف إدارياً باتخاذ القرار<sup>(7)</sup>.

واستند المختصون في علم الإدارة في تعريفهم للقرار بصورة عامة على خصائصه العامة من حيث المحتوى التعبيري، والشكل التعبيري، والمحتوى النظري أو المحتوى الفكري للحالة أو المضمون المتعلق بالقرار، ليصطلحوا من خلال تلك الخصائص على تعريف القرار بأنه عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة المتوفرة، تتم وفق تحليل موسع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسعة وتحليلية، تستهدف اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة؛ لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامله<sup>(8)</sup>.

وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر الحياة برمتها، كما تعد جوهر العمليات الإدارية، والمحور لأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها ، كما يقصد بعملية اتخاذ القرار "تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول" (9).

وهذا يعني أن اتخاذ القرار عبارة عن اختيار حل معين من بين عدة حلول ، ويعرف أيضا بأن اتخاذ القرار هو استنباط الاختيار المؤقت لسلوك عملي يمكن تنفيذه في موقف معين ، كما يمكن اعتبار اتخاذ القرار بمثابة وظيفة مهمة في الإدارة لأن نجاح أية عملية إدارية يرتبط بصنع واتخاذ القرارات البناءة (10).

مما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار بالتركيز على الجانب العملي الذي يسبق الاختيار؛ إذ يعرف القرار من وجهة نظر عملية بأنه الاختيار الذي يلاقي استحسان وتفضيل المدير أو متخذ القرار بعد تعريض الموقف إلى تحليل وتشخيص ، وتحديد ما يجب القيام به من سلوكيات تفيد الموقف وما يجب تركه ، وهو عملية اختيار مدروسة لأحد المقترحات المتاحة، حيث تقوم على التحليل الشامل لمختلف نواحي المشكلة التي يجب اتخاذ القرار بشأنها، كذلك اختيار الاقتراح المناسب من بين مجموعة من المقترحات؛ ليتم الوصول لغاية محددة، ويجب أن يكون هذا المقترح المناسب للعناصر المتوفرة في المنظمة.

**ثانيا- أهمية اتخاذ القرار:** ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطا مباشرا بمختلف عمليات الإدارة ووظائفها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، و من هنا تظهر أهمية القرار ، حيث أن أي قرار خاطئ تترتب عليه آثار سلبية ، و أن نجاح القائد أو فشله يظهر عبر تخطيطه و نجاحه في المرور بمروسيه من مراحل الأزمة إلى مراحل الاستقرار ، و مما لا شك فيه أن تجاوز مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ (11).

ويتميز اتخاذ القرار بمكانته الجوهرية في العمليات الإدارية؛ إذ لا بد من وجود القرارات والمفاضلة التي تقود إلى الاختيار في جميع نشاطات الإدارة ووظائفها، وتبرز أهمية اتخاذ القرارات من الناحية الإدارية في جوانب التخطيط ووضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة أو تتبناها؛ لتعكس من خلالها هويتها، وجوانب اختصاصها، وحدودها المكانية والزمانية، كما تظهر أهمية اتخاذ القرارات في تحديد الشركات لمدخلاتها ومواردها، ورسم الأساليب والآليات النازمة لعملها ونظم

تشغيلها، وبناء السلم الهيكلي والتنظيمي المناسب لنشاطاتها وإمكاناتها، ولا يغفل جانب اتخاذ القرارات في الدوائر الرقابية والإشرافية التي تعنى بقياس الأداء وتقييم الأعمال، وما يترتب عليها من مسارات تصحيحية وخطط بديلة، تحتاج إلى تغليب المصالح وفقاً للبدائل المتاحة والسلوكيات الواجبة أو المواقف الطارئة<sup>(12)</sup>.  
وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في النقاط الآتية:

1- تتوضح أهمية صناعة القرار عن طريق ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمنظمات فالقرارات التي تؤثر وتتأثر بالأفراد والجماعات بإضافة لزيادة الحاجة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات، كلما زاد حجم المنظمة وتفرعت مهماتها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المنظمات. 2- تبني المنظمات أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرار بسبب المقولة التي تقول القرار غير الصحيح له تكلفة، وتزداد أهمية اتخاذ القرار؛ بسبب التطورات التي تم إدخالها على طرق جمع المعلومات وتحليل هذه المعلومات والتصنيف لها وتخزينها، حتى أنها في الوقت الحالي تعتبر من أهم الدروس في المؤتمرات وبرامج التدريب الدولي في الكثير من الدول.

3- تظهر أهمية اتخاذ القرار؛ لأنه يستخدم في الوصول إلى الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها المنظمة.

4- اتخاذ القرار يرتبط ارتباط مباشر بوظائف الإدارة من تخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من هذه الأنشطة.

5- كل المدراء والمشرفين ومدري الإدارات يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرار.

6- تبرز أهمية اتخاذ القرار بسبب شموليته، حيث تتمثل الإدارة الرئيسية التي يتم استخدامها من قبل المدراء في التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وهذا الشمول أحياناً يجعل علماء الإدارة يقولون أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار<sup>(13)</sup>.

مما سبق فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر أساس العملية الإدارية برمتها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري للعملية الإدارية، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار لا تخرج عن كونها عملية مفاضلة واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة وهذا يعني وجود الأثر من بديل أمام متخذ القرار، فإذا لم يكن سوى بديل واحد فقط ينتفي وجود عنصر الاختيار ويصبح متخذ القرار أمام أمر واقع، ففي عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة قد يكون اختيار موقفاً وقد يحالفه التوفيق

في بعض الأحيان وتتوقف النتيجة على المعرفة السليمة بجميع العوامل والمتغيرات المؤثرة في المشكلة موضوع البحث.

### ثالثاً- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وعوائقها:

#### أ-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

توجد جملة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في المعوقات والصعوبات والضغوط المختلفة التي تحيط بعملية اتخاذ القرار وتؤثر فيها سلباً بدرجات مختلفة حيث أن هذه العوامل منها ما هو داخلي يؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المؤسسة صاحبة القرار والمعنية به مثل العوامل الإنسانية التي تتمثل في شخص المدير متخذ القرار أو المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، والمرووسين وغيرهم ممن يمسه القرار، ومن العوامل الداخلية أيضاً الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على التنظيم الإداري، وعدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الاتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها، إضافة إلى مؤثرات التنظيم الرسمي وغير الرسمي<sup>(14)</sup>.

هناك عدد كبير من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار وتعيق تنفيذ ذلك

القرار بشكل كبير، ومن أهم تلك العوامل هي:

1- العامل النفسي والشخصي: حيث إن ذلك العامل يتعلق بالشخص متخذ القرار، وأيضاً كل الأشخاص المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وهي تنقسم إلى نوعين:

أ- عوامل نفسية: وهي التي تتمثل في المحيط النفسي للشخص متخذ القرار، وردة فعله النفسية في أي مشكلة من الممكن أن يواجهها.

ب- شخصية متخذ القرار: حيث إن الشخص متخذ القرار لا بد من أن يكون متصفاً بصفة القائد الإداري، ولا بد من أن يتصف بالحكمة والخبرة، ويكون قادراً بشكل كبير على تجاهل كل الحلول الفاشلة، وأيضاً الاستعانة بكل التجارب الجيدة التي مرت عليه.

2- التوقيت الخاص باتخاذ القرار: إن الوقت واحد من أهم العناصر الهامة في عملية اتخاذ القرار، ولا بد من اختيار التوقيت المناسب للإعلان عن ذلك القرار الذي تم اتخاذه، وخاصة إذا كان ذلك القرار سيقوم بإلغاء قرار سابق، كما أنه لا بد من اتخاذ رأي الخبراء.

3- التشاركية في عملية اتخاذ القرار: إن فكرة التشاركية في عملية اتخاذ القرار من الأشياء التي تضمن نجاح القرار المتخذ، ولكن عليك توخي الحذر من الدخول في نمط المنظمة في عملية اتخاذ القرار.

4-التأثر بالبيئة الخارجية: من الممكن أن نجد أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بك، حيث أنه من الممكن أن تتأثر بالعوامل السياسية أو حتى الاقتصادية والثقافية، وغيرها من العوامل المؤثرة الأخرى.

5-التأثر بالبيئة الداخلية: من الممكن أن يتأثر القرار بعدد عوامل الداخلية، مثل الموارد البشرية مثلاً أو حتى المالية وغيرها من العوامل (15).

#### ب-عوائق اتخاذ القرار الإداري:

يحتاج كل صانع قرار لأن يعلم القوى النفسية التي تمنعنا من اتخاذ القرارات الهامة, ومن أهم العوائق اللاإرادية هي:

1- أن تكون بدون اتصال مع المشاعر والقيم الضاغطة وستعمل مع تعطيل تفكير صافي. هذا سيؤدي إلى قبول الأشياء كما هي عندما يفضل الناس أو يستقبلوا من عملهم يقولون "أنا لا أهتم" ولكن بدقة أكثر هم مشلولون مثل لا يشعرون , لا يحفزون وغير مرتبطة بأحد, مترددون وغامضون.

2- الشك بالنفس, الفلق, الاكتئاب, الغضب المكبوت, الحاجة للأمل الذي يتصل بالقرارات ومن الممكن أيضاً أن تؤدي للانزهاام.

3-الفكرة المبالغ بها عن الشخص ممكن أن تؤدي إلى قرارات سيئة حيث تؤخذ القرارات الغير حكيمة فقط لأنها تجعلنا نبدو مهمين أو ناجحين للحظة ما.

4-أن تكون متواكلاً لدرجة كبيرة.

5- إذا أسأنا معاملة أنفسنا بعد صنعنا لقرار ضعيف, هذا سيعمل على تجنب صنع أي قرارات في المستقبل.

6- إذا كان هناك مخرجات معينة تعلقنا فيمكننا عدم التفكير بجدية بهذه البدائل كبدايل جيدة كما تعمل بعض عواطفنا على الإسراع في اتخاذ قرار اتنا.

7-إذا كانت مجموعة ستتخذ القرار فيجب أن تحذر من "تفكير الجماعة", هناك دليل

على أن الجماعات يمكنها في بعض الأحيان حل المشاكل أفضل, ولكن في بعض الأحيان قد تصل المجموعات إلى قرارات غير عقلانية , فالمجموعات تتخذ قرارات جيدة إذا كانت أغلبية الأعضاء أكفاء ويعملون بشكل جيد.

9-يجب أن يتم دعم وتنقية الأفكار الجديدة أولاً, ومثل كل باقي الحلول يجب تحديها بعقلانية

من المهم أن تطلب من كل فرد بين الحين والآخر أن يعبر عن رأيه في موضوع معين بطريقة الخاصة مثل كتابة تعليقاته وفي كل الأحوال, تعتبر طريقة صنع القرار في

المجموعة بطيئة ولكنها بالعادة أفضل من صنع قرار لشخص واحد هذا إذا اتبعت المجموعة قواعد صنع القرار الجيد<sup>(16)</sup> .  
 مما سبق يتضح أن هناك كثير من العوائق قد تكون اجتماعية أو نفسية أو عاطفية التي تقف في وجه صنع القرار واتخاذها تكون نابعة من شخصية الإنسان نفسه ويصعب التعامل معها، مثل إنكار المشاعر والاكنتاب أو الاستقلالية وفي بعض الحالات حيث أن هناك نقاط عممة , عندها نحتاج إلى تأجيل القرار حتى يتم إبعاد هذه العوائق، وإذا كان القرار لا يحتمل التأجيل وكنت منتبهاً لعوائق نفسية خطيرة ممكن لها أن تؤثر على قرارك فينبغي عليك أن تطلب مساعدة من شخص ما محترف ، لأنه يوجد هناك دائماً نقاشات عقلانية ومنطقية بجانب وضد كل اختيار يجب أن تسعى للبحث عن الحقائق (المعلومات التقنية والخبرات الشخصية) من أي مصدر بما فيها الخبرات وآخرين لهم نفس المشاكل وأشخاص متبرعين ، يجب أن تدرس العناصر والمصادر والحدود والأضرار المستخدمة للتغلب على المشكلة والقوى المعاكسة.

#### رابعاً- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة:

-دراسة عمر علي الرفايعة ، بعنوان: العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني ، 2019م<sup>(17)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني ، ودرجة تأثر استجابات مديري المدارس بمتغيرات (الجنس ، الوظيفة ، الخبرة العملية) ، وتكونت عينة الدراسة من (185) فردا من المعلمين والمديرين ، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

#### وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

-ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني تعزى لمتغيري (الجنس والخبرة العملية).

2-دراسة عبدالعزيز أحمد حسن محمد ، بعنوان: تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في إدارة السراج المنير في وزارة الأوقاف بالكويت ، 2018م<sup>(18)</sup>.

هدفت الدراسة التعرف على تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في إدارة السراج المنير في وزارة الأوقاف بالكويت ، وتكونت عينة الدراسة من (26) من

مشرفي ومشرفات السراج المنير ، واتب المنهج الوصفي المسحي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

### وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

-أن درجة تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في السراج المنير في وزارة الأوقاف جاءت مرتفعة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في إدارة السراج المنير بالكويت وفقاً لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

### 3-دراسة يوسف محمد العمري ، بعنوان: معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة ، 2014م(19).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والتقنية التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لمعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار التي تعزى إلى متغيرات (الخبرة ، المؤهل العلمي ، الدورات التدريبية) ، وتكونت عينة الدراسة من (148) مديراً ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخواة بالسعودية ، واتب المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

### وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

-أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار كانت مرتفعة.

-أن أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والشخصية تتمثل في التسرع من قبل بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار الإداري ، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات مدير المدرسة ، وضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري.

-عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية الكلية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغيري (المؤهل العلمي والدورات التدريبية).

-وجود فروق في معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح عشر سنوات فأكثر مقابل الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

#### 4-دراسة نجيب البوعشي ، بعنوان: صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة ، دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء بليبيا ، 2003م<sup>(20)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها بشكل عام وفي ليبيا بشكل خاص ، والتعرف على العوامل التي تدخل في صنع القرارات وأهميتها الإدارية واتخاذها وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات في ليبيا ، كما هدفت إلى التعرف على أسلوب اتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في ليبيا ، والتعرف أيضا على مدى استخدام المديرين للأساليب الحديثة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات الإدارية في الشركة العامة للكهرباء البالغ عددهم (120) ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

-وجود تأثير للعوامل الشخصية في عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء.

-وجود تأثير للعوامل التنظيمية في عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء.

#### خامسا- الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية:

1-منهج الدراسة: يعد المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشيا وملائمة واستخداما لهذا النوع من الدراسات الوصفية ، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها ، كما أن الباحثين عادة ما يلجئون إلى إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي للبحث ، للخروج بنتائج يمكن أن تفيد في فهم صحيح للظاهرة المدروسة .

#### 2-مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في عمداء كليات جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتم جمع البيانات منهم بواسطة استمارة استبيان والبالغ عددهم ( 65 ) عضو هيئة تدريس حسب إحصائية 2021م .

**الدراسة الاستطلاعية:** تكونت من (20) عضو هيئة تدريس ، وذلك لتقنين أداة الدراسة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.  
**الخصائص العامة لعينة الدراسة :**

**جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	35.4
أنثى	42	64.6
المجموع	65	100.0

من خلال بيانات الجدول (1) نلاحظ أن نسبة 64.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة من (الإناث) ، في حين أن نسبة 35.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة من (الذكور).

**جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	25	38.5
دكتوراه	40	61.5
المجموع	65	100.0

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن نسبة 61.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه) ، في حين أن نسبة 38.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير) .

**جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	10.8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	38.5
10 سنوات فأكثر	33	50.8
المجموع	65	100.0

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن نسبة 50.8% من مجموع أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) ، في حين أن نسبة 38.5% من مجموع أفراد

عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، ونسبة 10.8% من العينة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

3. أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب السيكولوجي والدراسات السابقة ، تم بناء إستبيان وفقا للخطوات الآتية :

- تحديد الأبعاد الرئيسة للاستبيان .

- صياغة فقرات الإستبيان حسب انتمائه لكل بعد .

4. صدق الإستبيان :

أ. صدق المحكمين :

للتحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (5) محكمين ، من ذوي الخبرة و الاختصاص وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملائمة العبارات لأغراض البحث ، من حيث شموليتها وتغطيتها لأبعاد الدراسة وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين ، فحذفت بعض عبارات وأصبح الاستبيان في صورته النهائية مكونة من (18) فقرة موزعة على ثلاثة محاور ، محور الأول الواسطة واشتمل على (6) فقرات ، ومحور الثاني صلة القرابة واشتمل على (6) فقرات ، أما محور الثالث العلاقات الاجتماعية فقد اشتمل أيضا على (6) فقرات ، علما بأن بدائل الإجابة عن فقراته تنحصر في (دائما ، أحيانا ، أبدا) .

ب. صدق الاتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي بإستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون جدول (4) يبين ارتباطات درجات كل محور من محاور استبيان المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل الارتباط
الواسطة	**0.873
صلة القرابة	**0.857
العلاقات الاجتماعية	**0.893
المقياس ككل	**0.940

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات محاور الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق .

## 5. ثبات الاستبيان :

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ . جدول (5) معامل ثبات الاستبيان المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للمحاور والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
الواسطة	6	0.828
صلة القرابة	6	0.830
العلاقات الاجتماعية	6	0.877
المقياس ككل	18	0.921

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.921) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الإعتماد على نتائجها والوثوق بها .

## 7. التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات :

ولإعادة ترميز الاستبيان المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي :

تعطى الدرجة (3) للاستجابة (دائماً) .

تعطى الدرجة (2) للاستجابة (أحياناً) .

تعطى الدرجة (1) للاستجابة (أبداً) .

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول: ما أهم المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات

والدرجة في مجال الواسطة.

ت	الواسطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تسهم الواسطة في اتخاذ القرار لدى عمداء الكليات بجامعة الزاوية.	2.4462	0.55988	1	عالية
2-	يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن الفرد يحصل على حقوقه كاملة من خلال الواسطة.	2.3538	0.59767	2	عالية

متوسطة	5	0.55122	1.7077	يتخذ عمداء الكليات بجامعة الزاوية القرارات بكل شفافية ووضوح.	-3
متوسطة	4	0.69580	1.7846	يتعامل عمداء الكليات بجامعة الزاوية مع الموظفين بعيدا عن الوساطة عند اتخاذ القرار.	-4
متوسطة	6	0.61511	1.6769	يقوم عمداء الكليات بجامعة الزاوية بالعدالة في اتخاذ القرارات عند توزيع المهام على الموظفين.	-5
متوسطة	3	0.72291	2.0923	يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن الوساطة تؤثر بشكل سلبي على سير العمل.	-6
متوسطة		<b>0.27619</b>	<b>2.0102</b>	<b>المقياس ككل</b>	

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة (1) والتي تنص على (تسهّم الوساطة في اتخاذ القرار لدى عمداء الكليات بجامعة الزاوية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4462) وانحراف معياري (0.55988) ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (2) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3538) وانحراف معياري (0.59767) وهي تنص على (يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن الفرد يحصل على حقوقه كاملة من خلال الوساطة) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) بمتوسط حسابي (2.0923) وانحراف المعياري (0.72291) ، وهي تنص على (يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن الوساطة تؤثر بشكل سلبي على سير العمل) وجاءت بدرجات عالية.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (5) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يقوم عمداء الكليات بجامعة الزاوية بالعدالة في اتخاذ القرارات عند توزيع المهام على الموظفين) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات الوساطة بمتوسط حسابي (1.6769) وانحراف المعياري (0.72291).

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في مجال صلة القرابة.

ت	صلة القرابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن صلة القرابة تؤثر عليهم عند اتخاذهم القرارات.	2.3846	0.65413	2	عالية
2-	يؤخذ بعين الاعتبار عند عمداء الكليات بجامعة الزاوية صلة القرابة عند اتخاذهم القرارات.	2.4769	0.56202	1	عالية
3-	تؤثر القرابة بصورة مباشرة عند عمداء الكليات بجامعة الزاوية على تطبيقهم للقوانين واللوائح على الموظفين.	2.3846	0.65413	2	متوسطة
4-	يسير عمداء الكليات بجامعة الزاوية في الإدارات المختلفة وفقاً لمبدأ العدالة في اتخاذ القرارات بعيداً عن صلة القرابة.	1.5846	0.55600	5	متوسطة
5-	يهتم عمداء الكليات بجامعة الزاوية بترقية أصحاب القرابة أكثر من الكفاءة عند اتخاذهم للقرارات.	2.1538	0.66687	4	متوسطة
6-	يتأثر عمداء الكليات بجامعة الزاوية برأي أصحاب القرابة أكثر عند اتخاذهم القرار.	2.3077	0.61041	3	متوسطة
	المقياس ككل	2.2153	0.33814		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (2) والتي تنص على (يؤخذ بعين الاعتبار عند عمداء الكليات بجامعة الزاوية صلة القرابة عند اتخاذهم القرارات) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4769) وانحراف معياري (0.56202) ويليهما من حيث الأهمية الفقرتين (1، 3) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.65413) وهي تنص على (يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن صلة القرابة تؤثر عليهم عند اتخاذهم القرارات ، تؤثر القرابة بصورة مباشرة عند عمداء الكليات بجامعة الزاوية على تطبيقهم للقوانين واللوائح على الموظفين ) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) بمتوسط حسابي (2.3077) وانحراف المعيارية (0.61041) ، وهي تنص على (يتأثر عمداء الكليات بجامعة الزاوية برأي أصحاب القرابة أكثر عند اتخاذهم القرار) وجاءت بدرجات عالية.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (4) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يسير عمداء الكليات بجامعة الزاوية في الإدارات المختلفة وفقاً لمبدأ العدالة

في اتخاذ القرارات بعيدا عن صلة القرابة) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات صلة القرابة بمتوسط حسابي (1.5846) وانحراف المعياري (0.55600).

### جدول ( 8 ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في مجال العلاقات الاجتماعية.

ت	العلاقات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	تؤثر العلاقات الاجتماعية في عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند تطبيقهم القانون على الموظفين عند اتخاذهم القرار.	2.3538	0.59767	3	عالية
2-	يتسامح عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند وجود موظفين ذو علاقة اجتماعية بالعمل معهم.	2.4154	0.54500	1	عالية
3-	يشجع عمداء الكليات بجامعة الزاوية في العمل الجو الصحي والصدقة مع الموظفين.	2.0000	0.61237	5	متوسطة
4-	يشجع عمداء الكليات بجامعة الزاوية العلاقات الإيجابية بين الموظفين.	2.1538	0.66687	4	متوسطة
5-	يسهم عمداء الكليات بجامعة الزاوية بتفعيل الشراكة مع قطاعات المجتمع المختلفة.	1.8308	0.67475	6	متوسطة
6-	يتأثر القرار بمدى التواصل الاجتماعي بين عمداء الكليات بجامعة الزاوية والعاملين فيها.	2.3846	0.65413	2	عالية
	المقياس ككل	2.18975	0.26496		متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (2) والتي تنص على (يتسامح عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند وجود موظفين ذو علاقة اجتماعية بالعمل معهم) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4154) وانحراف معياري (0.54500) ويليه من حيث الأهمية الفقرة (6) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.65413) وهي تنص على (يتأثر القرار بمدى التواصل الاجتماعي بين عمداء الكليات بجامعة الزاوية والعاملين فيها) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (1) بمتوسط حسابي (2.3538) وانحراف المعياري (0.59767) ، وهي تنص على (تؤثر العلاقات الاجتماعية في عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند تطبيقهم القانون على الموظفين عند اتخاذهم القرار) وجاءت بدرجات عالية.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (5) جاءت بدرجات متوسطة والتي تنص على (يسهم عمداء الكليات بجامعة الزاوية بتفعيل الشراكة مع قطاعات المجتمع المختلفة) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات العلاقات الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.3538) وانحراف المعياري (0.59767).

جدول (9) يبين المتوسط الحسابي وترتيب أبعاد المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة .

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الترتيب
1.	الواسطة	2.0102	3
2.	صلة القرابة	2.2153	1
3.	العلاقات الاجتماعية	2.1897	2

يتبين من الجدول (9) أن صلة القرابة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.2153) ويليهما العلاقات الاجتماعية فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.1897) بينما جاءت الواسطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.0102) .

جدول (10) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة عن الأبعاد والدرجة الكلية وفقاً للمشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمتغير النوع .

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الواسطة	ذكر	23	12.0714	1.60902	0.065	0.949
	أنثى	42	12.0435			
صلة القرابة	ذكر	23	13.9130	1.80688	1.860	0.068
	أنثى	42	12.9524			
العلاقات الاجتماعية	ذكر	23	13.3095	1.52200	1.176	0.244
	أنثى	42	12.8261			
المقياس ككل	ذكر	23	38.7826	3.64263	0.515	0.609
	أنثى	42	38.3333			

يتبين من الجدول (10) أن أفراد عينة الدراسة (الذكور) سجلوا متوسطاً حسابياً (38.7826) بينما سجلوا أفراد العينة من الإناث متوسطاً حسابياً (38.3333) على

مقياس المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبلغت قيمة اختبار (0.515) وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، لأن مستوى دلالاتها أكبر من (0.05) وذلك على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد. وبذلك لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متغير النوع والمشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عمر الرفايعة ، 2019م) ودراسة (عبدالعزیز محمد ، 2018م) والتي توصلت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها تعزى لمتغير النوع.

جدول (11) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة عن الأبعاد والدرجة الكلية وفقاً للمشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمتغير المؤهل العلمي .

الأبعاد	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
الواسطة	ماجستير	25	12.0000	1.64551	0.235	0.815
	دكتوراه	40	12.1000			
صلة القرابة	ماجستير	25	13.9200	2.12192	2.019	0.039
	دكتوراه	40	12.9000			
العلاقات الاجتماعية	ماجستير	25	12.9200	1.53569	0.874	0.385
	دكتوراه	40	13.2750			
المقياس ككل	ماجستير	25	38.2750	3.63639	0.660	0.512
	دكتوراه	40	38.8400			

يتبين من الجدول (11) أن أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير سجلوا متوسطاً حسابياً (13.9200) أكبر من أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه (12.9000) على بعد (صلة القرابة) ، وبذلك توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي على بعد صلة الرحم ، لأن مستوى دلالاته (0.039) أقل من مستوى (0.05) لصالح أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي ماجستير . في حين أنه لا توجد فروق على المقياس الكلي وعلى أبعاد (الواسطة والعلاقات الاجتماعية). تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عبدالعزیز محمد ، 2018م) ودراسة (يوسف العمري ، 2014م) والتي توصلت نتائجها بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول

تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12) يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لمتغير سنوات الخبرة والمشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الأبعاد	مصدر الفروق	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة
الواسطة	بين الجامعات	3.486	2	1.743	0.627	0.537
	داخل الجامعات	172.267	62	2.779		
	المجموع الكلي	175.754	64			
صلة القرابة	بين الجامعات	11.634	2	5.817	1.432	0.247
	داخل الجامعات	251.812	62	4.061		
	المجموع الكلي	263.446	64			
العلاقات الاجتماعية	بين الجامعات	12.887	2	6.444	2.684	0.076
	داخل الجامعات	148.867	62	2.401		
	المجموع الكلي	161.754	64			
المقياس ككل	بين الجامعات	11.017	2	5.508	0.484	0.618
	داخل الجامعات	705.229	62	11.375		
	المجموع الكلي	716.246	64			

من بيانات الجدول (12) يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بلغت (0.484) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.618)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين مختلف فئات سنوات الخبرة والمشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية

عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (عمر الرفايعة ، 2019م) ودراسة (عبدالعزیز محمد ، 2018م) والتي توصلت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

## ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن أهم المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند اتخاذهم القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المشكلات الناجمة عن صلة القرابة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.2153) ، حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (يؤخذ بعين الاعتبار عند عمداء الكليات بجامعة الزاوية صلة القرابة عند اتخاذهم القرارات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4769) وانحراف معياري (0.56202) ويليهما من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 3) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.65413) وهي تنص على (يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن صلة القرابة تؤثر عليهم عند اتخاذهم القرارات ، تؤثر القرابة بصورة مباشرة عند عمداء الكليات بجامعة الزاوية على تطبيقهم للقوانين واللوائح على الموظفين ) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) بمتوسط حسابي (2.3077) وانحراف معياري (0.61041) ، وهي تنص على (يتأثر عمداء الكليات بجامعة الزاوية برأي أصحاب القرابة أكثر عند اتخاذهم القرار) وجاءت بدرجات عالية. ويليهما العلاقات الاجتماعية فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.1897) ، حيث احتلت الفقرة (2) والتي تنص على (يتسامح عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند وجود موظفين ذو علاقة اجتماعية بالعمل معهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4154) وانحراف معياري (0.54500) ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (6) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3846) وانحراف معياري (0.65413) وهي تنص على (يتأثر القرار بمدى التواصل الاجتماعي بين عمداء الكليات بجامعة الزاوية والعاملين فيها) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (1) بمتوسط حسابي (2.3538) وانحراف معياري (0.59767) ، وهي تنص على (تؤثر العلاقات الاجتماعية في عمداء الكليات بجامعة الزاوية عند تطبيقهم القانون على الموظفين عند اتخاذهم القرار) وجاءت بدرجات عالية. بينما جاءت الوساطة في المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي (2.0102) ، حيث احتلت الفقرة (1) والتي تنص على (تسهم الوساطة في اتخاذ القرار لدى عمداء الكليات بجامعة الزاوية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.4462) وانحراف معياري (0.55988) ويليهما من حيث الأهمية الفقرة (2) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.3538) وانحراف معياري (0.59767) وهي تنص على (يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن الفرد يحصل على حقوقه كاملة من خلال الوساطة) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) بمتوسط حسابي (2.0923) وانحراف المعياري (0.72291) ، وهي تنص على (يعتقد عمداء الكليات بجامعة الزاوية بأن الوساطة تؤثر بشكل سلبي على سير العمل) وجاءت بدرجات عالية. 2- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير النوع.

3- أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعد صلة القرابة يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (ماجستير) . في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعدين (الوساطة ، العلاقات الاجتماعية) .

4- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في المشكلات الاجتماعية التي تواجه عمداء الكليات بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### التوصيات:

1- إتباع نمط القيادة الديمقراطي بكليات جامعة الزاوية قدر المستطاع؛ وذلك من خلال البعد عن الهياكل الهرمية والبعد عن البيروقراطية، بما يساعد على تفعيل الاتصال بين المستويات الإدارية ويساعد على رفع مستوى المشاركة بين عمداء الكليات.

2- ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة وعمداء الكليات وتطويرها وتحسينها، من خلال

تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعمداء الكليات لإبداء وجهات نظرهم

وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية، وذلك لأن هذا الإجراء يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

3- ضرورة اهتمام إدارة جامعة الزاوية بكل كلياتها بتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين عمداء الكليات بعضهم بعضاً؛ وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون، وتأكيد نشر ثقافة المحبة والمودة بين عمداء كليات جامعة الزاوية.

4. ضرورة توجيه إدارات كليات جامعة الزاوية إلى الاهتمام بالأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاع عمداء الكليات وتدريبهم على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرفة بينهم.

5- وضع آلية محددة لاتخاذ القرارات بناء على مبدأ الكفاءة.

6- العمل على تخفيض أعباء العمل التي تنتسب في إحداث الضغوط الوظيفية ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك حسب القدرات والمؤهلات العلمية وميولهم الشخصية ، حتى يزيد الاهتمام والإبداع والابتكار لدى عمداء الكليات.

7- القيام بعمل دورات تدريبية لعمداء الكليات بجامعة الزاوية وفق معايير تتناسب مع الفجوة الموجودة لديهم.

### الهوامش:

- 1- فاروق عبده فليبه ، أحمد عبدالفتاح الزكي ، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2004م ، ص 65.
- 2- إبراهيم أنيس : المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ، دار المعارف ، القاهرة ، 2004م ، ص 29.
- 3- مجدي عزيز إبراهيم : معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم ، عالم الكتب القاهرة ، 2009م ، ص 782.
- 4- مصطفى عبد العظيم فرماوي ، السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 2005م ، ص 266.
- 5- عبد العزيز صالح بن حبتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ، الدار العلمية، عمان ، 2000م ، ص 185.
- 6- إبراهيم رابعة ، اتخاذ القرار، شبكة الألوكة، السعودية ، 2015م ، ص 3.
- 7- باجد بن رفاع العضياني ، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار لدى المديرين بوزارة المعارف ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد 32 عدد (1) ، الكويت ، 2004م ، ص 236.
- 8- عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان ، 2013م ، ص 30.
- 9- محمد الصليبي ، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، البرنامج التدريبي المقدم لمديري المدارس ، أيتها ، السعودية ، 2008م ، ص 55.
- 10- طلال المحمادي ، المحسوبة والواسطة وأثرها في الفساد الإداري والاجتماعي ، دراسة شرعية في ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية ، رسالة ماجستير منشورة ، السعودية ، 2017م ، ص 102.
- 11- عبدالله حمود المطيري ، الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن ، 2016م ، ص 80.
- 12- محمد المطيري ، واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2003م ، ص 45.
- 13- إلهام نايف محمود ، وأحمد محمد بطاح ، أثر العوامل الانسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2005م ، ص 66.
- 14- سعد غالب ياسين التكريتي ، نظم مساندة القرار ، دار المناهج ، عمان ، 2003م ، ص 40.
- 15- هيربرت سايمون ، السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ، ترجمة عبدالرحمن هيجان ، وعبدالله بن أهنية ، (ط4) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2003م ، ص 205.
- 16- فلاح سعد طامي العجمي ، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات التربوية العليا ، عمان ، الأردن ، 2006م ، ص 106.
- 17- عمر علي الرفايعة ، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث والأربعون ، الجزء الرابع ، 2019م.
- 18- عبدالعزيز أحمد حسن محمد ، تأثير العوامل الاجتماعية على اتخاذ القرار في إدارة السراج المنير في وزارة الأوقاف بالكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، 2018م ،

- 19- يوسف بن محمد العمري ، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، السعودية ، 2014م.
- 20- نجيب إبراهيم البوعشي ، صناعة واتخاذ القرارات الإدارية ، المؤسسات العامة : دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء بليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، المفرق ، الأردن ، 2003م.