

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الكتاب  
كلية التربية  
قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

## المسؤولية الادارية وسنوات الخدمة وأثرها في اتخاذ القرار الاداري في جامعة الكتاب

مشروع بحث مقدم

الى قسم التربية الرياضية – بكلية التربية بجامعة الكتاب وهي جزء من متطلبات نيل درجة  
البكلوريوس في التربية الرياضية

من قبل الطالب :

عامر عصام خضر

بإشراف : الاستاذ الدكتور فالح جعاز شلش القيسي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة

الآية ( 11 )

# الاهداء

إلى مهد الانبياء أرض الحضارات  
ينبوع الخير والعطاء مثال الصمود والتحدي  
من منحني كل شيء ملاذي وقرّة عيني وطني العزيز  
- العراق العظيم ...

كما أهدي هذا العمل المتواضع لكل من سهر وأفدى  
عُمره وحياته لخدمة الاسلام ودراسة علومه  
وتدريسها في مشارق الارض ومغربها ومن علمائنا  
الكرام والطاهرين وطلبة العلم...  
أسأل الله تعالى أن يكون في المستوى المطلوب بعد  
العناية والبحث والترتيب والتنسيق ومعالجة  
الموضوعات حتى قمنا بكتابة هذا البحث والذي أرجو  
من الله تعالى أن ينال استحسانكم وأن يضيف قيمة  
علمية للمكتبات بأذن الله تعالى...

الباحث

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً وشكراً وفيراً كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، يارب لك الحمد والشكر حتى ترضى، يحمد ويشكر العبد الباحث المولى عز وجل على ما أنعم عليه من فضل وفكر وقوة وصبر وتيسير للأمور حتى أخرج البحث على هذا النحو.

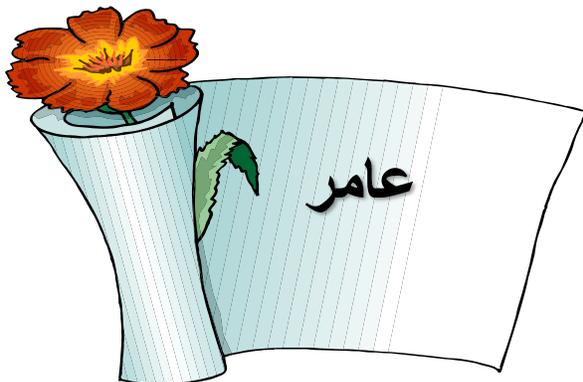
الحمد لله عز وجل الذي هداني ووفقني لاتمام هذا المشروع ، له الحمد في الاولى والاخرة... والصلاة والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه واله وسلم).

أتوجه بالشكر والامتنان والطاعة الابدية والمحبة المخلصة لوالدي لرعايتهم واهتمامهم وتربيتهم الخالصة لله عز وجل منذ ولادتي الى هذه اللحظة .. محبتي لكم فجزاكم الله خيراً في الدنيا والاخرة.

واتقدم بالشكر والتقدير الى الاستاذ المساعد الدكتور ( عدي جاسب حسن) رئيس قسم التربية الرياضية بجامعة الكتاب للجهود الكبيرة الذي يبذلها الى جميع الطلبة جزاء الله خير الجزاء واطال بعمره..

كما أتقدم جزيل شكري وعظيم أمتاني ومحبتي الى استاذي ومشرفي الاستاذ الدكتور (فالح جعاز شلش ) مدرس البحث العلمي بجامعة الكتاب ومشرف البحث، لما قدمه من توجيهات سديدة ودعمه ومسانده لي.

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى الاساتذة في كلية التربية وقسم التربية الرياضية والاساتذة الكرام في جامعة الكتاب للمجهودات الكبيرة المبذولة لتوفير أفضل بيئة علمية لتدريس العلوم العامة عموماً وعلوم التربية الرياضية على وجه الخصوص لتقديم ما هو أفضل وأرقى للمجتمع من خريجين جامعيين يتمتعون بالتربية الحقة والرصانة العلمية والثقافة العامة لبناء جيل للمستقبل يخدم بلدي بأنبل الصور..... كما لا يفوتني في هذا المجال ان اتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى لجنة المناقشة والتقويم والى كل من مد لي يد العون والمساعدة ومن الله التوفيق والنجاح .



## ملخص البحث المسؤولية الادارية وسنوات الخدمة وأثرها في اتخاذ القرار الاداري في جامعة الكتاب

بإشراف  
أ.د. فالح جعاز شلش

الطالب الباحث  
عمر عصام خضر

2020م

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على اثر المسؤولية الادارية وسنوات الخدمة في اتخاذ القرار الاداري ، تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة مشكلة البحث ، ويشمل مجتمع البحث جميع منتسبي جامعة الكتاب من المدرسين والموظفين المكلفين بالواجبات الادارية والذي لهم علاقة باتخاذ القرار وبالبالغ عددهم ( 97 ) تدريسي وموظف وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (40) تدريسي وموظف بواقع (20) تدريسي و(20) موظف ويشكلون نسبة (41.23%) من مجتمع البحث، اعتمد الباحث الاستبانة المعده من قبل الباحثان (ناظم كاظم جواد ومصطفى كاظم علي 2014) المتكون من (12)فقرة وببدائل ثلاثة ( نعم - الى حد ما - كلا) وتطبيق الاستبانة على بيئة مشابهة الى حد كبير لعينة البحث من حيث العمر وتقارب المستوى التعليمي والاجتماعي لهذا تم اختيارها كأداة لجمع المعلومات بعد ان اجريت التجربة الاستطلاعية، استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الملائمة منها النسبة المئوية والوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي وقد أظهرت نتائج البحث أن جميع الفقرات الايجابية في الاستبانة قد تحققت وحصلت على درجة حده للمتوسط الحسابي المرجح اعلى من الحد المقرر وبوزن مئوي كبير في حين جميع الفقرات السلبية غير متحققة وكانت درجة الحده للمتوسط الحسابي المرجح أقل من الحد المقرر وكان وزنها المئوي قليل كما أشارت هذه النتائج الى ان عينة البحث تنظر بعين الرضى والارتياح لجميع القرارات التي تصدرها الهيئات المسؤولة في جامعة الكتاب، وتوصل الباحث إلى بعض التوصيات منها ضرورة تعميق الجوانب الايجابية والعمل على ديمومتها واستمرارها بالتعامل بين اصحاب القرار والهيئات التدريسية والموظفين بشكل عام والاكثار من الدراسات والبحوث في مجال الادارة وخصوصا ما يتعلق بالقرار الاداري والاخذ بجميع التوصيات التي تتوصل اليها هذه الدراسات او البحوث.

الصفحة	ثبت المحتويات
أ	الآية الكريمة
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	ملخص البحث
ج-ح	ثبت المحتويات

الصفحة	الباب الاول 1- التعرف بالبحث	التبويب
2	المقدمة وأهمية البحث	1-1
3	مشكلة البحث	2-1
3	أهداف البحث	3-1
3	فرض البحث	4-1
3	مجالات البحث	5-1
4	مصطلحات البحث	6-1

الصفحة	الباب الثاني 2- الدراسات النظرية والدراسات المشابهة	التبويب
9-6	الدراسات النظرية	1-2
11-10	الدراسات المشابهة	2-2

الصفحة	الباب الثالث 3- اجراءات البحث	التبويب
13	منهج البحث	1-3
13	مجتمع وعينة البحث	2-3
14	ادوات جمع المعلومات	3-3
14	التجربة الاستطلاعية	4-3
14	التجربة الرئيسة	5-3
14	الوسائل الإحصائية	6-3

الصفحة	التبويب
<b>الباب الرابع</b> <b>4- عرض النتائج ومناقشتها</b>	
16	1-4 عرض النتائج
17	1-1-4 مناقشة النتائج
<b>الباب الخامس</b> <b>5- الأستنتاجات والتوصيات</b>	
19	1-5 الأستنتاجات
19	2-5 التوصيات
<b>المصادر والمراجع</b>	
20	المصادر والمراجع العربية

### فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	يبين تفاصيل عينة البحث موضحا اعداد الموظفين والتدريسين واجناسهم وعدد سنوات الخدمة واللقب العلمي	1
16	يبين الأوساط المرجحة والاوزان المنوية لفقرات الاستبانة موضوع البحث	2

الصفحة	عنوان الاشكال	رقم الشكل
8	يوضح التقسيمات المختلفة للقرارات	1
9	يوضح خصائص عملية اتخاذ القرارات	2

### فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
22-21	الاستبانة	1

# الباب الأول

---

1- التعريف بالبحث:

1-1 المُقَدِّمَة وأهمية البحث

2-1 مشكلة البحث

3-1 هدف البحث

4-1 فرض البحث

5-1 مجالات البحث

6-1 مصطلحات البحث

## 1-التعريفُ بِالْبَحْثِ:

### 1-1 المُقَدِّمَةُ وأهمية البحث :

يعد علم الادارة من العلوم الحديثة وهي الركيزة الاساسية للتقدم والتطور العلمي والتقني اذ نجد تقدم اي امه من الامم تكون اهدافها معتمدة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار الذي يحقق الاهداف المستقبلية لبناء عجلة التطور والبناء ويشكل صنع القرار من اساسيات النجاح لكل مؤسسه سواء اكانت تلك من المؤسسات الانتاجية او التعليمية او التربوية ويرتبط صنع القرار واتخاذ بمقومات واسباب ودوافع عديدة يؤثر تلك الاهداف المرسومة وراء اتخاذ هذه القرارات الخبرة لمتخذي القرار .

وبناء على ماتقدم يرى الجميع ان القرار الاداري الناجح يؤدي الى نتائج ايجابية ويحقق الاهداف المرسومة ويخلق الانسجام الامثل ويدفع بالعاملين الى تحمل المسؤولية كما ان نجاح المؤسسه يعتبر متكامل وحيوي عندما تكون قرارات اداريها ذات مصداقية ويصب في مصلحة المجموع ويحقق نفعا عاما ولا يختص بفئة دون اخرى او مجموعة ضيقة وانما للصالح العام.

وتعتبر التربية الرياضية مظهراً من مظاهر تقدم الأمم وتطورها ومفهومها الحضاري نتيجة للتقدم العلمي الحاصل في هذا المجال ، تطورت في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً أدى إلى جعل الرياضة من مقومات الحياة اليومية والرياضية تميز المجتمعات باعتبارها ظاهرة حضارية تؤثر سلباً أو إيجاباً بحركة المجتمع إذ أن تطور المجال الرياضي يعد مرآة لجميع الألعاب الرياضية الفرعية او الفردية لكون اكتساب اي مهارة من المهارات عن طريق التعلم الا ان ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة،ان الاداري الرياضي الناجح ملزم باتخاذ القرار حتى لو تضمن جزء يسير من الاخطاء لان عدم اتخاذ القرار والتردد في اتخاذ يعد من الامور السلبية والاكثر ضررا من ان تتذّ قرار يحمل خطأ.

ولكون العملية التربوية منظومة حيوية متكونه من مجموعة من العناصر المختلفة في نوعيتها والمرتبطة بطبيعتها فصانع القرار هو الذي يعمل على تشخيص المشاكل ووضع الحلول العملية لها على وفق أسس ومعايير مدروسة"القرار ما هو الا النتائج النهائية لحصيلة جهود متكاملة من الاداء والافكار والاتصالات والتشاو والدراسة التي تتم في مختلف مستويات المنظمة" ( أبو حليلة،2004، 149).ومن هنا تكمن مشكلة البحث اذ ان البعض من الاداريين لايملكون القدرة الكافية في اتخاذ القرار الصائب لعدم معرفتهم بمسؤولية القرار المتخذ.

### 1-2 مشكلة البحث:

يخصى اتخاذ القرار أهمية بالغة في المجال التربوي ، فهو يعني إصدار الاحكام على الجميع بتنفيذ الاوامر الادارية سواء اكان ذلك القرار موجه للطالب أوالمدرس لتنفيذ المنهج التربوي أي انه يبين قيمة العملية التربوية ، ويظهر فاعلية الإجراءات والوسائل المستخدمة لتنفيذ من عدمه من خلال التفاعل والتنفيذ والنتائج المستخلصة من هذا القرار لتحقيق حاجات المتعلم ويحتاج كل قرار مهم وفاعل إلى إجراء عملية تقييم لمجالاته المختلفة وذلك لمعرفة مدى نجاح هذا القرار في تحقيق الأهداف المرجوه . لأجل أن يكون أداء الجميع في العملية بالشكل المطلوب لا بد أن يتبع متخذي القرار أساليب تعمل على استنهاض قدرات العاملين وجعلهم يتفانون في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق افضل اداء مما ينعكس ذلك ايجابيا على العملية التعليمية برمتها ويكون الاداء الاستثنائي باضيق صورة ويسود النظام والانسيابية والشفافية في سائر الاداء التربوي والتعليمي على حد سواء.

إن أعضاء الهيئات التدريسية والموظفين للجامعة هم أكثر الشرائح اتصالاً باتخاذ القرار الاداري من خلال تنفيذ الاوامر ويعتبرون الحلقات الوسطى المتلقى من الفئة الادارية العليا الاعلى وحلقة اتصال الاوامر الى الحلقات الدنيا في المؤسسه التعليمية لهذا تاتي اهميتهم في معرفة وتحليل واتباع اساليب معرفية متطوره في تنفيذ وصياغة هذا القرار للطلبة لذا تبرز مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي : هل ان القرار الاداري الناجح ينبع ويترجم من خلال عدد سنوات الخدمة وعوامل اخرى في اتخاذ القرار الصحيح لدى الاداريين بمتلف مسؤولياتهم في جامعة الكتاب؟

### 3-1 هدف البحث :

- التعرف على اثر المسؤولية الادارية وسنوات الخدمة في اتخاذ القرار الاداري .

### 4-1 فرض البحث :

- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين المسؤولية الادارية وسنوات الخدمة في اتخاذ القرار الاداري الناجح في جامعة الكتاب.

### 1-5 مجالات البحث :

- 1-5-1 المجال البشري:الاداريين والموظفين في بعض من الاقسام العلمية لكليات جامعة الكتاب الاهلية للعام الدراسي 2019- 2020.
- 1-5-2 المجال المكاني: كليات واقسام جامعة الكتاب الاهلية .
- 1-5-3 المجال الزمني : من 2019 / 12/21 الى 2020 /4/4.

## 1-6 مصطلحات البحث :

**القرار:** "أختيار رشيد من عدة بدائل متاحة مرتبطة بالمشكلة مع من سيسهم في اتخاذ القرار" ( عايش ،2009، 417 ).

**اتخاذ القرار**" بأنها " :نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب<sup>١</sup> للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى القرار الأنسب." (عزاب، 2008 ، 309)

القرار الاداري: هو ذلك القرار الذي تفصح الجهة الإدارية عن إدارتها الملزمة في الشكل الذي يتطلبه القانون بما لها من سلطة مستمدة من القوانين واللوائح بقصد إحداث أثر قانوني يكون ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة ( القباني،2002، 226).

## 2 - الدراسات النظرية والدراسات المشابهة

### 1-2 الدراسات النظرية

#### 1-1-2 تعريف اتخاذ القرار لغويًا

#### 2-1-2 أهمية عملية اتخاذ القرار

#### 3-1-2 خطوات اتخاذ القرار

#### 4-1-2 صفات القرار السليم

#### 5-1-2 أنواع القرارات

### 2-2 الدراسات المشابهة

#### 1-2-2 دراسة الابراهيم والقضاة، (2006)

#### 2-2-2 دراسة الشطناوي وأبوعاشور (2014)

## 1-2 الدراسات النظرية

حظيت صناعة القرارات باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والاجتماعية على مدى سنوات القرن العشرين. " وصنع القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. كذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع صدوره، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات، اتسمت بالعجلة، وفي بعض الأحيان بالارتجال وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها لإصدار القرارات اللازمة للتغلب على مشكلات الواقع" ( العزاوي، 2006، 11). وإذا كنا نعيش عصر يسمى المعلوماتية ومجتمع يسمى المعرفة، ورغم وجود العديد من جهات البحث التربوي مثل كليات التربية بأقسامها التربوية، وأكاديمية البحث العلمي نحتاج باستمرار الى مراجعة ميدانية واجراء بحوث مستمرة لاهمية اتخاذ القرار وخصوصا في الجامعات ولغرض تسليط الضوء بشكل تفصيلي لابد ان يكون هناك مفهوم واسع وتفصيلي للقرار وتفصيلية.

### 1-1-2 تعريف اتخاذ القرار لغويًا :- ( البديري، 2005، 137 )

اتخاذ القرار جاء من مصدر الفعل قَرَّ أي قَرَّ أمر وصدر حكم برأيه في هذا الأمر وعقد النية على تنفيذه، والقرار في اللغة هو الثبات والاستقرار، ؛ إذا قلنا على شخص انه لا قرار له يعني انه غير مستقر وغير ثابت. والقرار في اللغة يعني الرأي والأمر المحسوم الذي يرى به صاحب النفوذ وصاحب السلطة، وضع الباحثين العديد من التعريفات لاتخاذ القرار حيث قال البعض انه عملية من ضمن استراتيجيات التفكير، وقال البعض عنه أنه مهارة وليست علم لحل المشكلات ويواجه المصاعب باختيار حلول عملية.

عملية اتخاذ القرار هي استخدام مهارات التفكير للحصول على نتيجة مرضية تفيد المؤسسة وهي عملية من عمليات التفكير المركب وتتطلب وجود مهارات التفكير الإبداعي مع وجود سلطة قادرة على التنفيذ. يمكن وضع تعريف محدد لعملية اتخاذ القرار بأنه عملية يتم فيها اختيار الحل الأفضل والمناسب في ضوء الظروف لتخطي مازق معين والوصول لهدف معين وتحقيق نتائج سليمة.

## 2-1-2 أهمية عملية اتخاذ القرار :-

أن عملية اتخاذ القرار لا تكون صحيحة إلا إذا أدركنا أهميتها وعرفنا الهدف منها وتوصلنا إلى أنها هامة ولها أثر فعال في أي مؤسسة بل في حياة أي فرد وأهمية عملية اتخاذ القرار تنبع من أنها رفيقة للحياة اليومية ولجميع المواقف التي يتعرض لها الإنسان سواء في حياته الشخصية أو العملية حيث أن عملية اتخاذ القرار من اقدم العمليات التي ظهرت في تاريخ الإنسان. مع ظهور المشكلات يبدأ ظهور أهمية اتخاذ قرار حتى تحل تلك المشكلات ونخرج بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة اذا كان الامر سئ للغاية.

## 2-1-3 خطوات اتخاذ القرار

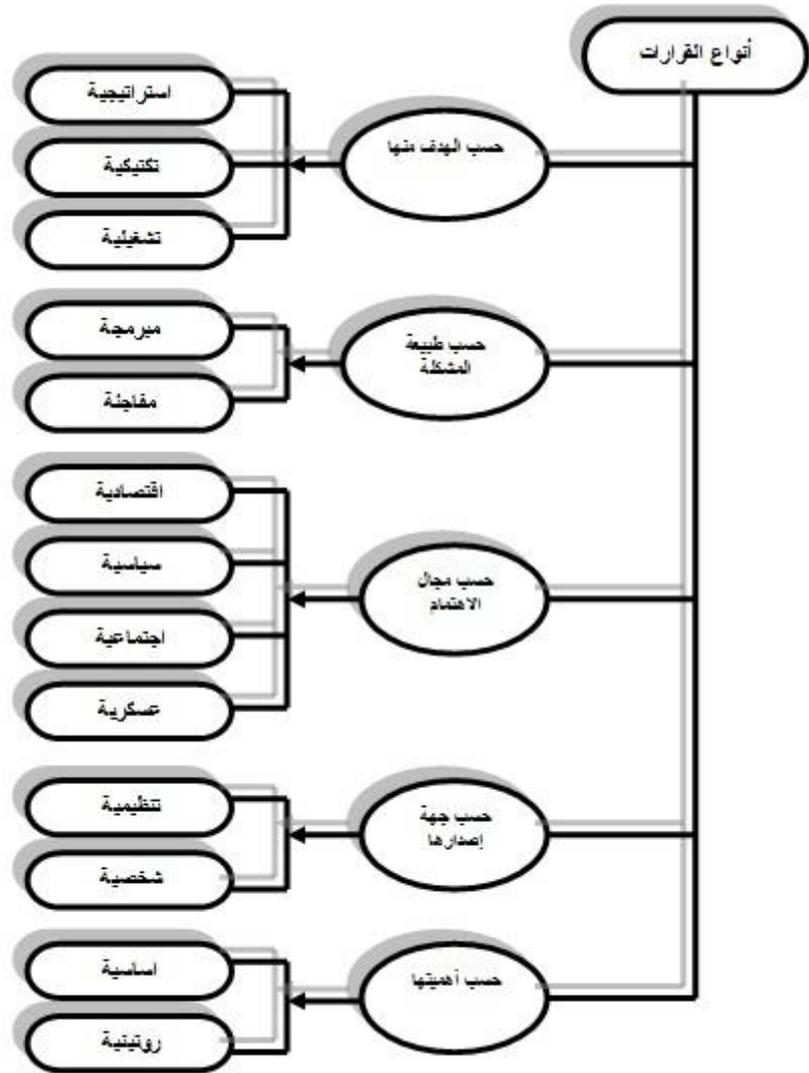
اتخاذ القرارات له خطوات معينة وأول هذه الخطوات هي :-

- وضع تعريف للقرار.
  - جمع المعلومات وتحري الدقة في المصادر.
  - تعريف البدائل ووضع القرار الافضل رقم 1 ثم وضع خطة بديلة وتكون قابلة للتحقيق وممكنة ومرغوب فيها.
  - الخطوة الاخيرة هي مراجعة القرار والتأكد من الرغبة فيه ثم القيام بالتنفيذ وكتابة العواقب.
- ## 2-1-4 صفات القرار السليم :-

القرار السليم لابد أن تتوافر فيه بعض الشروط مثل أن يكون مؤثر بشكل ايجابي على الفرد ومن حوله وأن يكون قرار وفر للشخص فرص وقابلاً للتكرار ولا يسبب ضياع الوقت وأن يكون محدد غير عشوائي. من صفات القرار الصحيح أن يكون قابل للتنفيذ غير خيالي وان يكون قرار واضح ومنظم، وأن يكون قرار له نتائج يمكن قياسها والشعور بها بعد فترة محددة ويكون قرار قابل للتقييم ويمكن أن نقيس به معيار النجاح. ومن صفات القرار الصحيح السليم أنه قابل للتحليل ويمكن معرفة خطواته ويمكن للآخرين أن يقوموا به بعد تجربة الشخص صاحب القرار، وأفضل القرارات هي القرارات التي تكون محدده بزمان ووقت معين ولا مجال الاحتمالات به (أدريس والمرسي، 2005، 387).

## 2-1-5 أنواع القرارات:

هناك أنواع عدة للقرارات حيث أن القرارات قد تكون قرارات مصيرية يتوقف عليها حياة الفرد يتوقف عليها مستقبل عائلة ويتوقف عليها نجاح أو فشل، ومن الممكن أن تكون قرارات روتينية يومية يتخذها الإنسان في العادي، وجميع القرارات نرغب أن تكون سليمة وتخضع للتفكير المنطقي، وفضل القرارات هي القائمة على دراسة جميع المتغيرات ومعرفة الفرص المتاحة وتوقع النتائج المترتبة ووضعها في الحسبان عند اتخاذ هذا القرار والتقسيمات لأنواع القرارات حسب أسس تصنيف القرارات تبعاً لهدفها وتبعاً لطبيعة المشكلة ولمجال اهتمامها ولجهة إصدارها ولأهميتها ويوضح الشكل (1) تقسيمات القرارات: (أدريس والمرسي، 2005، 397)



التقسيمات المختلفة للقرارات

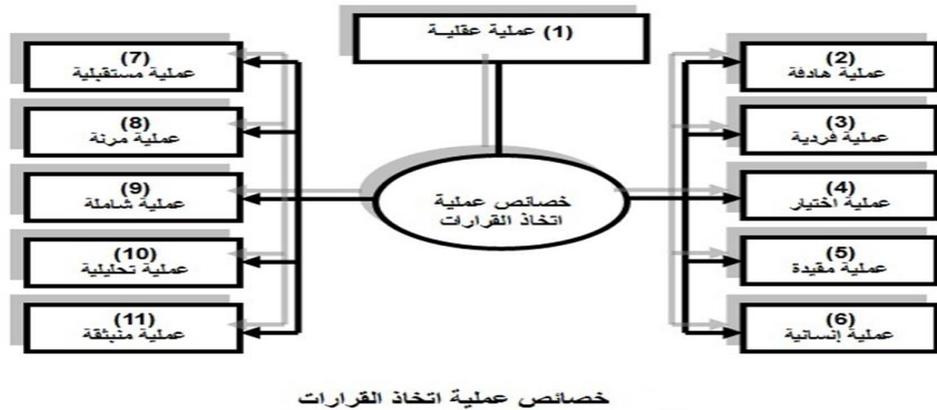
### الشكل (1) يوضح التقسيمات المختلفة للقرارات

إن عملية اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط ؛ فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة " عند وضع الهدف ورسم

السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها ". وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها ؛ فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي " نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ، ونطاق الإشراف المناسب ، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .... الخ ". كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم . وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي تجريها على الخطة ، وتصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية نفسها.

وبما إن متخذ القرار احد أفراد المجتمع يتفاعل ويتعاون ويتنافس بل وحتى يتصارع فإنه ولا بد ان يتأثر شأنه بشأن بقية أفراد المجتمع بالمحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه ، هذا المحيط الذي قد يفرض إرادته في أحيان عده على سلوكياتنا ، وبالتالي بشكل قناعات وإرادات معينه ربما على أساسها تتخذ قرارات معينه قد تساهم بشكل أو بآخر في توجيه سلوكيات الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية بوجهات متعددة ومعقده ومركبه تحمل في طياتها جوانب ايجابية وسلبية . فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق من القرار الأصلي عدة قرارات فرعية تسعى جميعها لتحقيق القرار الأصلي ... وهكذا. فالقرار الفرعي ينبثق منه عدة قرارات تنفيذية. فهي عملية متعاقبة تتطلب وجود مجموعة من القرارات المنبثقة من القرار الأصلي. ويمكن لنا إيجاز خصائص عملية اتخاذ القرارات في

الشكل (2) التالي (أدريس والمرسي، 2005، 402)



الشكل (2) يوضح خصائص عملية اتخاذ القرارات

## 2-2-1 دراسة الابراهيم والقضاة، ( 2006 )

**عنوان الدراسة " : فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون."**

هدف الدراسة : التعرف إلى درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، والتعرف إلى أثر المتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية ) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على عدد من مديري المدارس الحكومية الثانوية، بلغ (51) مديراً ومديرةً.

أداة الدراسة : استبانته رأي مكونة من ( 36 ) فقرة موزعة على ستة مجالات.

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1-أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون عالية.

2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0, 05، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0, 05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

4-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0, 05 تعزى لمتغير الخبرة.

## 2-2-2 دراسة الشطناوي وأبو عاشور ( 2014 )

**عنوان الدراسة " فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية"**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت ( 52 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم ( 378 ) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (3072) عضواً. وبعد تطبيق الأداة وإجراء المعالجات

الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية وذلك بعد إجراء اختبار (شيفية) للمقارنات البعدية. وأن هنالك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

- 3 - إجراءات البحث
- 1-3 منهج البحث
- 2-3 مجتمع وعينة البحث
- 3-3 أدوات جمع البيانات
- 4-3 التجربة الاستطلاعية
- 5-3 التجربة الرئيسية
- 6-3 الوسائل الإحصائية



### 3-3 أدوات جمع البيانات :

- استمارة الاستبانة :

تم اعتماد الاستبانة المعده من قبل الباحثان ( ناظم كاظم جواد ومصطفى كاظم علي 2014 ) المتكون من (12) فقرة والبدائل ثلاثة ( نعم- الى حد ما-كلا) بعد ان تم اجراء المعاملات العلمية من صدق وثبات وموضوعية وتم اجراء التجربة الاستطلاعية وتطبيق الاستبانة على بيئة مشابهة الى حد كبير للبيئة البحث من حيث العمر وتقارب المستوى التعليمي والاجتماعي لهذا تم **اختياره كأداة** لجمع المعلومات.

### 4-3 التجربة الاستطلاعية :

التجربة الاستطلاعية هي " تجربة صغيرة يقوم بها الباحث لاختبار مدى تغيير صلاحية التجربة الرئيسية وتكمن أهميتها في الوقوف على السلبيات التي ستواجه الباحث لتفاديها في التجربة الرئيسية "(محبوب وأحمد ،2002، 78 )

وعلى هذا الأساس قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ 2020/1/25 على عينة من مجتمع البحث وبعدهد (4) بواقع اثنان من المدرسين واثنان من الموظفين 2020 وذلك للتحقق من أهداف عدة منها :-

1- التعرف على الصعوبات التي يمكن إن تحدث خلال تطبيق التجربة الرئيسية لأجل وضع الحلول لها

2- التأكد من صلاحية وملائمة الاستبيان لإفراد العينة .

### 5-3 التجربة الرئيسية :

تم اجراء التجربة الرئيسية يوم الأربعاء المصادف 2020/2/5 في تمام الساعة الثانية ظهرا في كليات واقسام جامعة الكتاب الاهلية على عينة البحث.

### 6-3 الوسائل الإحصائية :

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية في معالجة النتائج :

أولا : استخدم الوسائل الاحصائية الاتية :

❖ النسبة المئوية : الجزء/ الكل×100

❖ الوسط المرجح: (ك×1)+(ك×2)+(ك×3)/ عددا العينة

❖ الوزن المئوي: الوسط المرجح/ اكبر قوه×100 ( عدس ، 1978 ، 631 ).

4- عرض النتائج ومناقشتها

1-4 عرض النتائج

2-4 مناقشة النتائج

4- عرض النتائج ومناقشتها :

1-4 عرض النتائج :

جدول (2)

يبين الأوساط المرجحة والاوزان المنوية لفقرات الاستبانة موضوع البحث

ت	المعالم الإحصائية	الوسط المرجح	الوزن المثوي	حالة الفقرة
1	تتخذ الجامعة البديل الانسب من بين الدائل لتحقيق الاهداف لها	2.275	75.83	متحققة
2	تقوم الجامعة بتبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى	2.675	89.16	متحققة
3	تقوم الجامعة بتشجيع العمل الجماعي من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة	2.725	90.83	متحققة
4	تقوم الجامعة بالتسرع باتخاذ القرارات التي تؤثر سلباً على الجامعة	1.66	55.33	غير متحققة
5	تتدرك الجامعة القرارات الخاطئة في الوقت المناسب حالما تتوافر المعلومات الكافية والدقيقة حول موضوع القرار	2.625	87.5	متحققة
6	توفير الدعم المطلوب على مستوى الجامعة لتوفير القرارات الخاصة تعمل على تحسين الأداء	2.675	89.16	متحققة
7	توفير المعلومات الدقيقة تساعد الجامعة على رسم سياستها واتخاذ القرارات الرئيسية	2.425	80.83	متحققة
8	تقوم السلطة العليا بالتدخل بالغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية	1.975	65.83	غير متحققة
9	تتخذ الجامعة القرارات في الوقت المناسب من دون تأخير أو تأجيل	2.35	78.33	متحققة
10	عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار	1.775	59.16	غير متحققة
11	تتأثر كفاءه اتخاذ القرار بنمط القيادة الادارية الساندة في تشكيلات الجامعة	2.325	77.5	متحققة
12	بعض المسؤولين في الجامعة ينحرجون من اتخاذ القرارات الصعبة	1.7	56.66	غير متحققة

## 4-2 مناقشة النتائج

لمعرفة ان الفقرات المتحققة من تكون درجة حدتها اي وسطها المرجح (2) فما فوق من خلال عرض النتائج في الجدول (2) يتبين لنا ان الفقرة الثالثة من الاستبانة والمتضمنة" تقوم الجامعة بتشجيع العمل الجماعي من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة" حصلت على أعلى وسط مرجح اذ بلغ (2.725) فيما كان الوزن المئوي (90.83) وتلتها بالمركز الثاني فقرتين هما الثانية والسادسة بوسط مرجح (2.675) ووزن مئوي (89.16) المتضمنتان على التوالي " تقوم الجامعة بتبادل الخبرات مع الجامعات الاخرى" و" توفير الدعم المطلوب على مستوى الجامعة لتوفير القرارات الخاصة تعمل على تحسين الاداء" وهما من الفقرات الايجابية المتحققة ، كما ان هناك خمسة فقرات متحققة تراوحت اوساطها المرجحة بين (2.625) و(2.275) وأوزانها المئوية (87.5) و(75.83) على التوالي وجميع الفقرات الثمانية ايجابية ومتحققة وتفسر النتائج ذلك الى ان عينة البحث تنظر الى قيادات الجامعة الادارية بمختلف مستويات بعين الرضى وهنا انسجام واضح بين المسؤولين الادارين وهيئات التدريس في جميع الكليات والاقسام العلمية والادارية في الجامعة كما تفسر النتائج ان المسؤولين في مستوى اتخاذ القرارات المناسبة في توقيتها وتأثيراتها وتقديم الدعم للجميع بدون استثناء وهنا يؤكد (رفاعي) "ان البعض يرون من أهم الصعوبات التي تعترض صنع القرارات ضرورة توافر المعلومات المتجددة عن طريق العمل وأمكانياتة حيث تعد المعلومات الدعامة الاساسية لصنع القرار وذلك بسبب المعلومات التي تساعد في حل المشكلة وتحديد البدائل المناسبة طبقا للنتائج المرقبة" (رفاعي، 1977، 208)، أما الفقرات الغير متحققة فظهرت الفقرة الرابعة المتضمنة" تقوم الجامعة بالتسرع باتخاذ القرارات التي تؤثر سلباً على الجامعة وبلغ الوسط المرجح لها (1,66) اما وزنها المئوي فكان (55.33) وجاءت الفقرة الثانية عشرة بعدها والمتضمنة " بعض المسؤولين في الجامعة ينجحون من اتخاذ القرارات الصعبة" وكان وسطها المرجح (1.7) ووزنها المئوي بلغ (56.66) تلتها الفقرة العاشرة والمتضمنة "عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار" وكان وسطها المرجح (1.775) ووزنها المئوي بلغ (59.16)، وجاءت الفقرة الثامنة المتضمنة " تقوم السلطة العليا بالتدخل بالغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الادارية وكان الوسط المرجح (1.975) ووزنها المئوي (65.83) كما أن الفقرات الاربعة الغير متحققة هي فقرات سلبية وهذا ما يؤكد موضوعية اجابات عينة البحث وعدم حصولها على درجات تحقق اي ان عينة البحث يرون ان القرارات التي تصدر من الهيئات الادارية المسؤولة هي قرارات ايجابية وتتمتع بروح المبادرة والابتكار ولا تتدخل الجامعة في قرارات الكليات او الاقسام العلمية او الادارية وهذا ما يؤشر انسيابية العمل ووضوح الرؤيه ودقة تنفيذ التوصيات وفهم الاهداف والعمل على تطبيقها "تتأثر عملية صنع القرار بالامور العملية لكل مؤسسة وان عملية صنع القرار من أصعب العمليات الادارية، وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية ،ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية" (جواد وعلي،

## الباب الخامس

5 – الاستنتاجات والتوصيات.

1 – 5 الاستنتاجات.

2 – 5 التوصيات .

5- الاستنتاجات والتوصيات :

5-1 الاستنتاجات :

من خلال ما تم عرضه من نتائج في الباب الرابع فقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية من خلال تحليل ومناقشة تلك النتائج :

- 1- جميع الفقرات الايجابية في الاستبانة قد تحققت وحصلت على درجة حده للمتوسط الحسابي المرجح اعلى من الحد المقرر وبوزن مئوي كبير .
- 2- جميع الفقرات السلبية غير متحققة وكان درجة الحده للمتوسط الحسابي المرجح أقل من الحد المقرر وكان وزنها المئوي قليل.
- 3- تشير هذه النتائج الى ان عينة البحث تنظر بعين الرضى والارتياح لجميع القرارات التي تصدرها الهيئات المسؤولة في جامعة الكتاب .

5-2 التوصيات :

من خلال عرض الاستنتاجات توصل الباحث إلى التوصيات الآتية :

- 1- ضرورة تعميق الجوانب الايجابية والعمل على ديمومتها واستمرارها بالتعامل بين اصحاب القرار والهيئات التدريسية والموظفين بشكل عام .
- 2- الاكثار من الدراسات والبحوث في مجال الادارة وخصوصا ما يتعلق بالقرار الاداري والاخذ بجميع التوصيات التي تتوصل اليها هذه الدراسات او البحوث.

## المصادر والمراجع العربية :

- ابو حليمة، فائق حسين ( 2004) "الحديث في الادارة الرياضية" ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، ( 2005 ) ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.
- الابراهيم، عدنان بدري و القضاة، محمد علي، ( 2006 )، فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عجلون، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ( 62 ) ، الجزء ( 2 )، مصر.
- البدري، طارق عبد الحميد، ( 2005 )، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، ط2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- التكريتي ، وديع ياسين خليل وألعبيدي، حسن محمد (1999م) : "التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في بحوث التربية الرياضية"، الموصل ، دار الكتب للطباعة.
- جواد، ناظم كاظم وعلي، مصطفى كاظم (2014): "علاقة سنوات الخدمة والجنس في اتخاذ القرار اداري لمديرية النشاط الرياضي والكشفي في محافظة بغداد، بحث منشور، مجلة علوم الرياضة، المجلد السابع، العدد 21، جامعة بغداد، الجادرية.
- رفاعي، رفاعي محمد (1977): "أثر المعوقات البيئية على أداء الادارة في القطاع العام"، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الاعمال، جامعة القاهرة.
- الشطناوي، جميل وأبو عاشور خليفة (2014): "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية" المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مجلد 10 ، عدد 3.
- عائش، أحمد جميل، ( 2009 )، "إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية"، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عديس - عبد الرحمن ، مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس ، ج1، عمان ، مكتبة الاقصى ، 1978.
- عزاب، محمد عبد الستار محمود، ( 2008 )، تطوير الإدارة التربوية في ضوء معايير التربية الشاملة، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- العزاوي، خليل محمد، ( 2006 ) ، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- القباني، بكر (2002) : " القانون الإداري الكويتي " ، مطبوعات جامعة الكويت.
- محجوب، وجية وأحمد، احمد بدري (2002): "البحث العلمي، بابل ، مطبعة جامعة بابل، وزارة التعليم العالي



## ملحق 1 الاستبيان المقدم لعينة البحث

ت	مضمون الفقرات	نعم	الى حد ما	كلا
1	تتخذ الجامعة البديل الانسب من بين الدائل لتحقيق الاهداف لها			
2	تقوم الجامعة بتبادل الخبرات مع الجامعات الاخرى			
3	تقوم الجامعة بتشجيع العمل الجماعي من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة			
4	تقوم الجامعة بالتسرع باتخاذ القرارات التي تؤثر سلباً على الجامعة			
5	تتدارك الجامعة القرارات الخاطئة في الوقت المناسب حالما تتوافر المعلومات الكافية والدقيقة حول موضوع القرار			
6	توفير الدعم المطلوب على مستوى الجامعة لتوفير القرارات الخاصة تعمل على تحسين الأداء			
7	توفير المعلومات الدقيقة تساعد الجامعة على رسم سياستها واتخاذ القرارات الرئيسية			
8	تقوم السلطة العليا بالتدخل بالغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية			
9	تتخذ الجامعة القرارات في الوقت المناسب من دون تأخير أو تأجيل			
10	عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار			
11	تتأثر كفاءه اتخاذ القرار بنمط القيادة الادارية الساندة في تشكيلات الجامعة			
12	بعض المسؤولين في الجامعة ينحرجون من اتخاذ القرارات الصعبة			