



جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارس الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة

سوزان أحمد حمادة

طالبة دكتوراه في العلوم الإدارية /موارد بشرية، جامعة طرابلس لبنان، محاضر في كلية إدارة المال والاعمال بالكلية الجامعية التطبيقية، محاضر في كلية إدارة المال والاعمال بجامعة الأقصى، غزة، فلسطين
البريد الإلكتروني: Shamada@ucas.edu.ps

الدكتور محمد عبد اشتوي

أستاذ إدارة الاعمال المشارك بجامعة القدس المفتوحة، فلسطين

البريد الإلكتروني: Mestwiwy@qou.edu

المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرئية بجامعة الأقصى في قطاع غزة حيث طبقت مفردات الدراسة على جميع العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة محل الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة والبالغ عددهم (678) موظفاً وموظفة (أداري، أكاديمي، خدمات) للعام 2023. طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية طبقية، من العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، والبالغ عددهم (300) موظفاً وموظفة بما يمثل نسبة (44.2%) من المجتمع الكلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحققت عدد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية، بمعنى كلما زاد تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في جامعة الأقصى كلما كان هناك جودة قرار أفضل، وأنه توجد ممارسة لاستراتيجيات الإدارة المرئية في جامعة الأقصى بوزن نسبي قدرة (71.60%) وهي نسبة مرتفعة. وأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول الإدارة المرئية لدى العاملين وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بقطاع غزة تبعاً لكل من المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث ضرورة اهتمام جامعة الأقصى بالتدريب والتطوير للعاملين (الأكاديمي، الإداري) بما يؤهلهم للتعامل مع استراتيجيات الإدارة المرئية من خلال التدريب وورش العمل واستدعاء ذوي الخبرات، وأن تهتم جامعة الأقصى بتوفير نظام اتصالات إدارية فعال يشمل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها من كافة المستويات الإدارية والأكاديمية لما له من أهمية في دعم جودة القرارات الإدارية المعمول بها، وذلك من خلال عمل قاعدة بيانات خاصة بالجامعة تدعم اتخاذ القرار الإداري وتوفر له المعلومات اللازمة في حين اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية.



Management Quality in light of the Practice of Visual Management in Al- Aqsa University in the Gaza Strip

Suzan Ahmed Hamada

PhD student in Administrative Sciences / Human Resources, University of Tripoli, Lebanon, Lecturer at the Faculty of Finance and Business Administration at the Applied University College, Lecturer at the Faculty of Finance and Business Administration at Al-Aqsa University, Gaza, Palestine

Email: Shamada@ucas.edu.ps

Dr. Muhammad Abd Ishtiwi

Associate Professor of Business Administration, Al-Quds Open University, Palestine

Email: Mestwiwy@qou.edu

ABSTRACT

The study aimed to identify the quality of administrative decisions in light of the practice of visual management at Al-Aqsa University in the Gaza Strip, where the study vocabulary was applied to all workers at Al-Aqsa University in the Gaza Strip, the subject of the study. It represents (44.2%) of the total society. The questionnaire was used as a tool for data collection, and the study followed the analytical descriptive approach, and achieved a number of results, the most important of which is that there is a direct relationship between the application of visual management strategies and the quality of administrative decisions, meaning the more application of visual management strategies at Al-Aqsa University, the better decision quality, and that there is a practice of visual management strategies at Al-Aqsa University with a relative weight of (71.60%), which is a high percentage. And that there were no differences between the respondents' response averages about visual management among employees and the quality of administrative decisions at Al-Aqsa University in the Gaza Strip according to each of the variables (sex, age, educational qualification, years of service) from the point of view of the study sample. And how to manage it from all administrative and academic levels because of its importance in supporting the quality of the applicable administrative decisions, through the creation of a database for the university that supports administrative decision-making and provides the necessary information while making the decision.

Keywords: visual management, quality of administrative decisions.

**المقدمة:**

يشهد العالم في الوقت المعاصر اهتماماً كبيراً بدراسة الأساليب الحديثة للإدارة لما لها من أثر كبير على عمليات التطوير للأجهزة الإدارية والمالية بشكل عام وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة لجميع القطاعات في الدولة ومع انطلاق الثورة التكنولوجية الحديثة ظهرت أدوات إدارية جديدة تساهم وتساند لتحقيق مناخ إداري مناسب لإنجاز البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد أصبح التقدم واضحاً في جميع المجالات العلمية والتقنية والعملية التي يترتب عليها ظهور تغيرات سريعة في شتى مناحي الحياة تمثلت في الانفجار المعرفي والتقني وسهولة الانتقال والتواصل وأن هذه التغيرات فرضت على جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أعمالها إدخال تجديدات في مجال العمل الإداري من أجل ترشيد استخدام الموارد والتوقف عن هدرها والإسراف غير المبرر والحد من استهلاك الموارد المتجددة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وضرورة تلبية الاحتياجات البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والبشرية بشكل متوازن يضمن التوصل إلى نتائج إيجابية تتمثل في تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية وتحسين مستوى المعيشة دون الإخلال بحق الأجيال القادمة والالتزام بمبدأ المحافظة على النظم البيئية وتجدد الموارد الطبيعية.

وقد تطورت المفاهيم الإدارية في حالة الحداثة والتغيير التي نعيشها وفي ظل مفاهيم الإدارة المعاصرة ظهر مفهوم (الإدارة المرئية) الذي يستمد فكرته من تحول الإدارة من ممارسة العمليات الإدارية بالطرق التقليدية إلى ممارساتها بطرق فاعلة تمكن من إشراك الموظفين في صناعة القرارات الإدارية ومن مراقبة سير العمل في ميدان العمل والشعور بالمسؤولية والدافعية نحو العمل والإنجاز وتحقيق المتطلبات اللازمة لإنجاز الأعمال بأقل تكاليف وجهد ووقت، وذلك ما أشار إليه (برهمن، 2012، ص3) حيث بين بأن الإدارة المرئية تأتي كأسلوب أو نهج إداري يطبق في العديد من المؤسسات العالمية حيث تعتمد على تعظيم الاستفادة من خلال التواصل المرئي ولقد تعددت الأساليب التي سعت إلى تخفيض مستوى الهدر والفاقد الصناعي إلا أن أغلبها شابه عيوب عديدة مما ساهم في ظهور منهجية كايزن اليابانية، وهو ما أشار إليه (أ.ل حمود، 2019، ص624) حيث بين أن متطلبات التحسين المستمر بمنهجية جمبا تسو لها أثر كبير على العاملين في الكليات والجامعات ومتوفرة بدرجة كبيرة في العديد من الجوانب منها مناخ تنظيمي جيد، تشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية لدى العاملين، دعم الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين وكذلك توفير نظام تواصل فعال وذلك أشار الي أهمية ثقافة التحسين المستمر بين جميع منسوبي الجامعات والكليات، وذلك بتطبيق الإدارة المرئية. وقد يتأتى الهدر في مقدرات المؤسسة جراء اتخاذ قرارات الروتينية غير الفاعلة التي تستهلك كمية كبيرة من الوقت مما يعطل سير العمل داخل المؤسسة ومصالح العاملين بها ويدفع إلى بعض أشكال الفساد فيها، وهو ما يستوجب اتخاذ قرارات مناسبة للتخلص والقضاء عليها. علماً بأن عملية اتخاذ القرارات وتحسينها تعتمد بشكل كبير على جودة المعلومات المتوفرة والمستخدم، وهو ما يرتبط عضوياً بوجود نظم معلومات إدارية متطورة لدعم القرار فيجعل من المعلومات انسيابية يمكن تقديمها في الوقت الصحيح لمساعدة متخذي القرار على اتخاذ القرار الأمثل.

والإدارة المرئية تركز في مضمونها على جلب المعلومات من مصادرها مباشرة، وذلك من خلال تواجد المسؤول ميدانياً في العمل وأي معلومات تتعلق بسير العمل يكون مطلع عليها بشكل مباشر، الأمر الذي قد يساعده في صناعة القرار الإداري الأمثل. وذلك ما أكدته (الطفيلي، 2016، ص14) حيث أشار إلى أن النجاح الذي تحققه أي شركة أو مؤسسة يتوقف بشكل كبير على القدرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة على أساس أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كل جوانب التنظيم الإداري، وأن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس اتخاذ القرارات وأساليبها، فنجد بأن منهم من يمارس الإدارة المرئية بشكل فعلي حتى لو لم يكن يدرك مضمونها العلمي والأكاديمي، ولكنه يمارسها فعلياً، وأن القرارات التي أصحاب القرار في الجامعات والكليات تكون معتمدة على معلومات حقيقية تم الاطلاع عليها بشكل مباشر وغالباً ما يكون رؤساء تلك الجامعات والكليات حريصين عند اتخاذ قراراتهم خوفاً من أي فشل أو أي خسارة قد تتحقق جراء قراراته.

مشكلة الدراسة:

إن الواقع الإداري التعليمي في مجتمعاتنا العربية يبين غياب التنوع في ممارسة أنماط الإدارة، فاقترنت على النمط التقليدي وذلك ما أشار إليه (الكسر، 2018، ص155) فينظر إليها دوماً على أنها علاقة بين رئيس ومروءوس والأوامر دائماً تأتي من الأعلى للأسفل إدارياً والموظفين يعملون فقط كجهة تنفيذية، بينما في الدول المتقدمة نجد أن الإدارة نمت وتطورت في العديد من المؤسسات وكان ذلك نتيجة لعدد من التطبيقات المتواصلة على نمط استراتيجي كايزن والإدارة المرئية وممارسة استراتيجياتها وبين أن استخدام مثل هذه الاستراتيجيات في المؤسسات التعليمية كنمط إداري يؤدي إلى فعالية الجودة التعليمية والإنتاج.



وفي حدود علم الباحثة فإن قلة الدراسات التي أجريت حول تطبيق الإدارة المرئية في مجال المؤسسات التعليمية والجامعات تأتي هذه الدراسة لتوضيح الإدارة المرئية، وسد الفجوة بخصوص قلة عدد الدراسات حول تطبيق الإدارة المرئية في الجامعات ودورها في جودة القرارات الإدارية وتكمن أيضاً في أن كثير من الجامعات لا تدرك مفهوم وأهمية الإدارة المرئية ودورها في تحقيق اتخاذ قرار فعال وبجودة عالية على أسس عملية بما يحقق مصلحة التعليم والعاملين في تلك الجامعة.

ومما سبق تظهر حاجة الجامعات والمؤسسات التعليمية إلى تطوير المنظومة للعمل ليتمكن من الاستمرار في ظل هذه الظروف، وهذا النجاح يعتمد على دور المستويات الإدارية الإشرافية المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار الإداري ورضائهم، وتحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة وتخفيض التكاليف لأصحاب المصلحة العامة والاهتمام في إدخال وتطوير الأنظمة المعلوماتية الإدارية كنظام دعم القرارات في قطاعاتها سواء كانت عامة أو خاصة ومن هناك تظهر مشكلة الدراسة وتحديد ما خلال سؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟ ولإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس كان لابد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة المرئية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟
2. ما مستوى جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟
3. هل يوجد دور للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟
4. هل توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في جامعة الأقصى في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟ ولتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى كان لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوضع قواعد العمل في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطهير في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقضاء على الهدر في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

أهداف الدراسة:

1. استكشاف مستوى جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بقطاع غزة.
2. التعرف على واقع الإدارة المرئية ودورها في جودة اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة والرشيدة في جامعة الأقصى بقطاع غزة.
3. التعرف على دور ممارسة الإدارة المرئية في تحسين جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بقطاع غزة.
4. استكشاف الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في جامعة الأقصى بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية: في أنها توضح المضامين الفكرية لكل من متغيري الدراسة، حيث زيادة وعي وأدراك العاملين في الجامعة محل الدراسة بهما. كما وأنها ستحقق إطاراً نظرياً يمكن الرجوع إليه من قبل الباحثين عند إجراء دراسات بحثية جديدة تتعلق بموضوع الدراسة. أما من الناحية العملية فإنها تساهم في تحديد مستوى تطبيق الإدارة المرئية وبيان إيجابياتها التي يمكن استغلالها في صياغة واقع تنظيمي جديد في



الجامعة محل الدراسة، كما وتقدم نتائج الدراسة قاعدة تمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الرشيدة باتجاه تحقيق أهداف الجامعة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في "الإدارة المرئية" حيث تم اعتماد أبعادها وفقاً لمصفوفة الأبعاد التي تم بناؤها لهذا الغرض، والتي بينت الأبعاد الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين وهي: (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، التحسين المستمر). وكانت على النحو التالي:

جدول (1): أبعاد المتغير المستقل

م	الدراسة	السنة	وضع قواعد العمل	التطهير	القضاء على الهدر والأنشطة والثروات	خطط - طبق - راجع - طور	متطلبات إدارية	متطلبات فنية	التحسين المستمر المنهجي	التحسين المستمر التدريجي
1	القحطاني	2020	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
2	عثمان	2020	-	-	-	-	✓	✓	-	-
4	الحيلة، أبو العجوة	2018	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
5	عبد الحليم، مرسال	2018	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
6	Schultz	2017	-	-	✓	-	-	-	-	-
7	Eaidga h, at All	2016	-	-	✓	-	-	-	✓	✓
13	برهمن	2012	-	-	✓	-	-	-	✓	✓
	المجموع		3	3	6	0	1	1	2	2

المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في الدراسة في "جودة اتخاذ القرارات" والذي أخذ بكليته.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة في معرفة دور تطبيق الإدارة المرئية على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على جامعة الأقصى في قطاع غزة.

الحد الزمني: طبقت مفردات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2023-2024م.

الحد البشري: تتمثل في جميع العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة محل الدراسة.

والحد المؤسسي: طبقت مفردات الدراسة على جامعة الأقصى بقطاع غزة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المرئية: عرفها (برهمن، 2012، ص 29) على أنها أسلوب ونهج إداري حديث مستمر يطبق في المؤسسات يعتمد على تعظيم التواصل المرئي من طبقات الإدارة العليا والوسطى والمتدنية حيث تعتبر الإدارة المرئية إحدى أنماط الإدارة المرنة التي تساعد أي فرد يدخل المكان أول مرة على معرفة سير العمليات وفهمها لتقييم العمل بنظرة سريعة. أما الباحث يعرف الإدارة المرئية إجرائياً على أنها أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه



التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات.

جودة القرارات الإدارية: عرفها (ناجي، الديك، 2011، ص 14) بأنها عبارة عن القرار الإداري الجيد وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة كما أن جودة القرارات الإدارية هي عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة وكذلك أن القرار الجيد هو الذي يجب تنفيذه كذلك أن إقرار الجيد هو ذلك الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار.

أما الباحث يعرف جودة القرارات الإدارية إجرائياً: على أنها عملية عقلانية ممنهجة باستخدام المعلومات الدقيقة الموثوق بها لحل مشكلة معينة وذلك بتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب لحل تلك المشكلة بكفاءة وفعالية في الأداء بالوقت المناسب.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة المرئية: أجريت العديد من الدراسات التي اختصت بمجالات متعددة ففي مجال عمل الجامعات أجرت (القحطاني، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، وكانت نتائج الدراسة بحيث تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الأول "استراتيجية قواعد العمل" بين (71.4% - 80%) كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية قواعد العمل 74.8%. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "استراتيجية التطهير"، بين (69.8% - 74.7%) كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية التطهير 72.1%. تراوحت درجات تقدير أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "استراتيجية القضاء على الهدر"، بين (66.3% - 72%) كما بلغت الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية القضاء على الهدر (70%) أما في مجال عمل الشركات فقد أجرى (الحيلة، وأبو العجوة، 2018). دراسة هدفت للتعرف على أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة السكسك وشركاء ونتج عن الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية (المتغير الثابت، استراتيجية وضع قواعد العمل، التطهير/ التشخيص) والتنمية المستدامة وأن (استراتيجية القضاء على الهدر) كان تأثيرها ضعيفاً أي أنها لا تؤثر في التنمية المستدامة. وفي بنفس المجال أجرى (Schultz, 2017) دراسة هدفت إلى تقييم إمكانات تقنيات الإدارة المرئية لتحسين الكفاءة والشفافية والقيمة في تطوير نظم معرفة إدارة المرافق، وفلسفة علم التصميم مع إطار نهج البحث الإجمالي. مدموجة مع الأنظمة اللينة. ونتج عن الدراسة أنه يحتاج قسم إدارة أصول المرافق إلى المواءمة بشكل أكثر استراتيجية مع قيادة المنظمة من خلال فهم قيم الأعمال الأساسية ورسالتها ورؤيتها، من الضرورة أن يصبحوا شركاء في إنشاء مساهمة قائمة على القيمة في النتائج النهائية للمؤسسات والخطة الاستراتيجية. وفي بنفس المجال أجرى (Torghabehi, at All, 2016) دراسة هدفت إلى الترابط بين الإدارة المرئية وإدارة الأداء وبرامج التحسين المستمر واقتراح إطار عملي لإنشاء برنامج إدارة مرئية فعال بالاشتراك مع إدارة الأداء وأنظمة التحسين المستمر من أجل التبسيط. ونتج عن الدراسة أنه يمكن أن توفر الإدارة المرئية حلاً بسيطاً وفعالاً لتعزيز تدفق المعلومات في المؤسسات لكي تحقق الإدارة المرئية فوائدها الكاملة يجب أن تكون جزءاً من خطة أكبر، يجب أن يكون مرتبطاً ببرنامج إدارة الأداء، والذي يوفر مدخلات في الإدارة المرئية، ومبادئ التحسين المستمر، لم يكتف هذا البرنامج بتحسين فهم العمليات ورفع مستوى الوعي حول الأداء والقضايا المرتبطة به فحسب، بل عزز أيضاً الشفافية والانضباط والملكية المشتركة ومشاركة الفريق والعقلية العلمية، مما ساعد في تحقيق تحسينات كبيرة ولموسة في العملية. وساعد في إنشاء برنامج التحسين المستمر الإنتاجي. كذلك أوجد أساساً متيناً لتسهيل التدفق الفعال للمعلومات في ضمان الجودة في المجالات الخاصة به.

أما في مجال عمل المعاهد التكنولوجية فقد أجرى (عثمان، 2020) دراسة هدفت إلى استخدام المؤسسات لاستراتيجيات الإدارة المرئية في وسائل التعليم ذات الجودة العالية من خلال إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر. ونتج عن الدراسة أنه توجد إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية والفنية للإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح، وهذا يدل على اتفاق العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية وهيئة معاونة وإداريين في التعاون بتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية بدرجة كبيرة وهي علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تطبيق الإدارة المرئية والتحسين المستمر. أما في مجال عمل البنوك أجرى (عبد الحليم، ومرسال، 2018) دراسة هدفت إلى دراسة وتحليل استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) ودورها في اتخاذ القرار، ونتج عنها أن تطبيق البنك للإدارة المرئية بصورة واضحة، وأن البنك يهتم بقواعد العمل، سياسة التطوير



مطبقة بالبنك، أن البنك يبذل جهداً مقدراً في سبيل تقليل هدر الأنشطة والثروات، ويتم اتخاذ القرار بالبنك كأسس علمية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

في مجال عمل الوزارات الحكومية في الخدمات الطبية العسكرية أجرى (الشنطي، وسعدة، 2020) دراسة هدفت للتعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات، ونتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%) وكذلك أيضاً جودة اتخاذ القرارات بوزن نسبي (59.18%) كما وتؤثر عمليتي إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرارات وقد فسرت ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع. وبنفس المجال أجرى (السرسك، 2020) دراسة هدفت للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية ووزارة الداخلية والأمن الوطني غزة- فلسطين ونتج عن الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.18%) وكذلك جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%) كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات. وبنفس المجال أجرى (Vahedi, Arvand, 2020) دراسة هدفت للتعرف على دور نظم المعلومات في صنع القرار والسياسة العامة. مع التعبير عن المفاهيم المتعلقة بالسياسة العامة ودور نظم المعلومات، وكانت نتائجها أن الأنظمة ذات التأثير على الجودة والسرعة ودقة البيانات التي يتم جمعها في اتخاذ القرار وتؤثر على أداء الحكومة وصنع القرار والسياسات والسلطات العامة المتبعة والمعتمدة من قبل الجهات الحكومية والجمهور كلما كانت أنظمة المعلومات أقوى وأسرع وأكثر دقة كلما زادت نجاح الإدارة العامة في تبني سياسات في حل المشكلات. أما في مجال المعاهد العليا أجرى (محمد، وآخرون، 2021) دراسة هدفت للتعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية في المعاهد العليا العامة بمدينة أجدابيا - ليبيا وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية المتمثلة في المتطلبات (مساعدة واهتمام الإدارة العليا، تنظيمية، مادية، برمجية، بشرية) وبينت مستوى متوسط للمتطلبات (المادية - والبرمجية) ومستوى مرتفع في باقي المتطلبات، كما بينت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات (المادية - البرمجية) وبين جودة القرارات الإدارية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية في باقي المتطلبات، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس، ونظم المعلومات الإدارية، وكذلك الجنس وجودة القرارات الإدارية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المتغيرات. وأوصت بتوفير المتطلبات المادية والبرمجية، وأن تتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وأن يكون هناك تكامل وترابط بين القرارات وتصنيف البدائل أما في مجال الشركات أجرى (الفواعير، 2015) دراسة هدفت للتعرف على أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران لموظفي الشركة الأردنية للطيران. ونتج عن الدراسة أنه يوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات واجهة المستخدم) على شفافية القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين. ويوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات واجهة المستخدم) على تكاملية القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين. ويوجد أثر لاستخدام نظم دعم القرارات (قاعدة البيانات واجهة المستخدم) على سرعة القرارات كبعد من أبعاد جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية للطيران بينما لا يوجد أثر لمجال المستخدمين. وبنفس المجال أجرى (Egbuniwe, 2019) دراسة هدفت للتركيز على واقع تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية (التشغيلية، والإدارية، ودعم القرار) في جودة عملية اتخاذ القرار الإداري في شركة المدار الليبية، وتحديد المشكلات والصعوبات التي تؤثر على عملية صنع القرار. كما تحاول الدراسة تحديد دور نظم المعلومات الإدارية في جودة اتخاذ القرار في شركة المدار للاتصالات. شركة المدار الليبية - ليبيا ونتج عن الدراسة أن العلاقة القوية بين أنظمة المعلومات الإدارية (MIS) وجودة اتخاذ القرار الإداري والتأثير الكبير لأنواع نظم المعلومات الإدارية على جودة صنع القرار. وتأثير قيمة نظم المعلومات الإدارية على جودة / معايير قرارات الإدارة في شركة المدار للاتصالات.

الإطار النظري

مفهوم الإدارة المرئية: عرفها (Tezel & Aziz, 2017, 487) أنها نوع من الأنماط الإدارية وتأتي كأسلوب ونهج إداري حديث مستمر التطبيق يعتمد على ابتكار أساليب جديدة للتحسين المستمر للأداء والعمل على تحقيق التوازن البيئي المطلوب بين تطبيق ممارسات وأساليب حديثة لتحسين العمل من أبرزها إدارة الجودة وإدارة



الابداع والإدارة المرئية. وعرفها (الزبون، 2022، ص 267) بأنها أحد الوسائل الإدارية الحديثة التي صممت لمساعدة متخذي القرار بمشاركة العاملين داخل المؤسسة حاليين أو جدد أو خارج المؤسسة لسرعة فهم سير العمليات الإدارية والتحسين المستمر لها وسرعة معالجة الأخطاء وعدم تكرارها وإمكانية تقييمها بشكل سريع بما يحقق أهداف المنظمة. أما الباحث يعرف الإدارة المرئية على أنها أسلوب إداري مرن وكفؤ هدفه التحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية مرنة يمكن من خلالها فهم ومعرفة سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات. استراتيجيات الإدارة المرئية:

1/ استراتيجيات وضع قواعد العمل: يعرفها (الحيلة، وأبو عجوة، 2018، ص 21) على أنها الإجراءات العملية التي تطبق لتحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن أسلوب الإدارة المرئية فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد التي يجب أن تتصف بالوضوح والمرونة وبما يخدم رسالتها، كما وعرفتها (يوسف، 2013، ص 351) على أنها مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها بهدف إنتاج أو تقديم منتج أو خدمة للعملاء، والتي يتم الوصول إليها بعد عمليات تطوير مستمرة للتوصل لإنجاز الأهداف بأعلى جودة ممكنة دون أي هدر في الوقت والجهد أو الموارد سواء بشرية أو مادية. أما الباحث يعرف وضع قواعد العمل: اللبنة الأساسية للمنظمة ويجب أن تكون واضحة بشكل يخدم رسالتها بالطريقة المثلى ومرنة ليتسنى تطويرها وتعديلها لتواكب سرعة التغيرات الحاصلة.

2/ استراتيجية التطهير: يعرفها (الحيلة وأبو عجوة، 2018، ص 409) بأنها تعني النزول إلى أرض الواقع لمحاولة منع المشاكل أو اكتشافها مبكراً ووضع الحلول المناسبة لها. كما عرفها (الويشي، 2013، ص 56) على أنها استراتيجية لتقييم المؤسسة ذاتياً وتحديد فجوات الأداء وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ووضع خطط لتحسين الأداء في ضوء معايير محددة ويجب أن يمتد إلى الأدوات والأساليب والسياسات المختلفة تهدف إلى التحسين المستمر وعالية فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور وإدارة المستقبل لتطوير الأداء. أما الباحث يعرف التطهير على أنه مرحلة تابعة ومكملة لوضع قواعد العمل والإشراف على تطبيقها بالتواجد في مكان التنفيذ لحل المشاكل الحاصلة وتجنب الممكن منها بالحل والوقت المناسب لها.

3/ القضاء على الهدر من الأنشطة والموارد: تعرفها (الحيلة وأبو عجوة، 2018، ص 409) على أنها المحافظة على الوقت واعتمادها كثقافة من قبل المنظمة مما يسهم في القضاء على الروتين والسرعة في اتخاذ القرارات كما وعرفتها (يوسف، 2013، ص 360) على أنها التخلص من الأنشطة والإجراءات غير الضرورية والتي لا تضيف شيئاً حقيقياً لنتائج العمل. أما الباحث يعرف القضاء على الهدر في الأنشطة والموارد على أنه وضع الحلول المناسبة للمشكلة مع اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتجنب تكرارها في المستقبل بأقل تكلفة ووقت وجهد.

4/ التحسين المستمر: يعرفها (عثمان، 2020، ص 526) بأنها عملية على مستوى المنظمة من الابتكار التدريجي المستدام فالإدارة البصرية يسهل التحسين المستمر وتحفز مشاركة القوة العاملة في عملية التحسين، كما ويعرفها (اشتوي، 2018، ص 17) بأنها مجموع العمليات الجماعية الهادفة إلى إجراء تغييرات وتعديلات مستمرة في جميع مكونات العمل بهدف تجويد العمل والخروج بأفضل النتائج تلبية للتغيرات في البيئة المحيطة ولمتطلبات المستفيدين من الخدمات المقدمة، أما الباحث يعرف التحسين المستمر بأنه عملية تهدف إلى تطوير مختلف نشاطات الإنتاج وتطوير عناصر الإنتاج من مواد والآلات وأفراد على أن يتم الأمر بشكل مستمر ويهدف إلى إتقان العمليات الإنتاجية للشركات وذلك ضمن عملية إدارة الجودة التي تتضمن تلبية الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهذه العملية.

مما ورد يتضح بأن الإدارة المرئية تهدف بشكل رئيس للتحسين المستمر للأداء والتواصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والتشغيلية باستخدام أساليب إدارية ومشاركة العاملين جميعاً في الشركة أو المؤسسة بطريقة مرنة وفاعلة من خلالها يتم المعرفة التامة في سير العمليات بوضوح داخل الشركات والمؤسسات في جميع المجالات.

مفهوم جودة القرارات الإدارية: عرفه (السرسك، 2020، ص 43) جودة القرارات الإدارية هي التي تحقق أفضل النتائج المأمولة للمنظمة وفق طموحاتها وخططها الاستراتيجية بأيسر الطرق وأقل التكاليف ويتم بمجموعة من الخصائص وهي: التجديد، الشمولية، السرعة، الكفاءة، الفعالية، الرشد. كما وعرفه (إسماعيل، 2019، ص 29) بأنه يتمثل في جودة القرارات الإدارية التي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات والموارد ويشارك في اتخاذ العاملين أنفسهم لتكون أثر تقبلاً عند تنفيذها وتحقق نتائج إيجابية مرغوبة على المدى القصير وال المدى الطويل.



ومن خلال ما ورد يتضح أن القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة وأن القرار الجيد هو الأنسب يتم اختياره من بين عدة بدائل وإضافة إلى أن جودة القرارات الإدارية هي عبارة عن الضوابط والحدود التي تحكم السلوك البشري في فرق العمل الجماعية والتي تعتمد على الحقائق الواقعية والمعلومات الدقيقة ليكون أكثر فعالية.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (**جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرمية بجامعة الأقصى في قطاع غزة**) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مصادر البيانات: اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج: (SPSS) (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** قام الباحثان بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف عن **جودة القرارات الإدارية في ضوء ممارسة الإدارة المرمية بجامعة الأقصى في قطاع غزة**، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة والبالغ عددهم (678) موظفاً وموظفة (أداري، أكاديمي، خدمات) للعام 2023.

عينة الدراسة: طبقت مفردات الدراسة على عينة عشوائية طبقية، من العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، والبالغ عددهم (300) موظفاً وموظفة بما يمثل نسبة (44.2%) من المجتمع الكلي.

1- **عينة الدراسة التجريبية** تكونت من (30) موظفاً من الموظفين العاملين في المناصب الإشرافية في شركات الصناعات الغذائية في المحافظات الجنوبية تم اختيارهم بالطريقة القصدية من العينة الفعلية، وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة.

2- **العينة الفعلية** تم اختيار عينة طبقية تمثلت في جميع الموظفين العاملين في جامعة الأقصى (اداري، أكاديمي، خدمات) -محل الدراسة- للعام 2023، والبالغ عددهم (300). حيث وزعت عليهم أداة الدراسة ولكم ما تم استرداده فقط (263) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (87.6%) والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المنصب	إداري	28.52
	أكاديمي	44.11
	خدمات	27.38
	المجموع	100.00
العمر	من 20 - أقل من 30	24.33
	من 30 - أقل من 40	47.91
	من 40 - أقل من 50	25.48
	من 50 فأكثر	2.28



المتغير	العدد	النسبة المئوية
المجموع	263	100.00
الجنس		
ذكر	154	58.56
أنثى	109	41.44
المجموع	263	100.00
المؤهل العلمي		
ثانوية	47	17.87
بكالوريوس	71	27.00
ماجستير	105	39.92
دكتوراه	40	15.21
المجموع	263	100.00
سنوات الخبرة		
أقل من 2	2	0.76
من 2- أقل من 5	63	23.95
من 5- أقل من 10	106	40.30
من 10- أقل من 15	60	22.81
من 15- أقل من 20	20	7.60
من 20 فأكثر	12	4.56
المجموع	263	100.00

تبين من الجدول السابق: بأن عدد الذكور أقل من الإناث وهي نتيجة منطقية من وجهة نظر الباحثان، حيث طبيعة العمل في جامعة الأقصى في قطاع غزة يحتاج إلى جهد بدني وفكري وتركيز كبير وإلى العمل تحت الضغط في كثير من الأحيان، وهو ما يتوافق مع قدرات الذكور أكثر من الإناث في قطاع التعليم. وتبين بأن نسبة العاملين الحاصلين على شهادة الثانوية الذين أجابوا على فقرات الاستبانة (17.87%) ونسبة العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس (27.00%) ونسبة العاملين الحاصلين على شهادة الماجستير (39.92%) ونسبة العاملين الحاصلين على شهادة الدكتوراه (15.21%) وكانت أعلى نسبة للعاملين على شهادة الماجستير ويعزو الباحثان ذلك لتوافر المعلومات اللازمة للعمل في جامعة الأقصى من خلال هذا المؤهل لدى العاملين ومناسبة العائد المالي لمجهوداتهم بما يتناسب مع قدرات الجامعة المالية في ظل الوضع الاقتصادي والحصار الذي يتعرض له قطاع غزة. وكانت الأقل نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية ويرجع ذلك بأن هؤلاء كانوا هم ضمن فئة الخدمات لأنه لا يتطلب أي مؤهل علمي.

كما تبين من الجدول السابق بأن النسبة الأكبر للذين أجابوا على فقرات الاستبانة ذات سنوات الخبرة من (5-10) بنسبة (40.30%) وذلك ضمن مصلحة العمل لأن العامل على علم ودراية بتطبيق أي تعليمات وقواعد وسياسات للعمل ويستطيع تفادي المشاكل الروتينية والتعامل مع قواعد الجامعة بشكل أفضل من واقع خبرة وهي الفئة التي تهتم بتطوير قدراتهم بما يناسب العمل ويخدمه. وكانت الأقل في سنوات الخبرة (أقل من 2) ممن أجابوا على فقرات الاستبانة بنسبة (0.76%) وذلك لأن الجامعة تعمل بشكل دوري على استقطاب نظام الساعة للأكاديميين ونظام اليومية للإداريين.

كما يلاحظ أن أكبر نسبة لأعمار العاملين الذين أجابوا على فقرات الاستبانة جامعة الأقصى كانت الفئة من 30-40 سنة بنسبة (47.91%) ويرجع ذلك لأن التدرج الطبيعي للوصول للمنصب الإشرافي يحتاج لسنوات من الخبرة والتجارب الحية في بيئة الجامعات. وكانت الفئة الأقل من 50 فأكثر بنسبة (2.28%) وذلك لأن العمل



يحتاج إلى جهد بدني أكبر وقد لا يساعد التواجد لهذه الفئة والاعلم هم من ضمن متخذي القرارات الإدارية أو المناصب العليا في الجامعة.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة تم بناء الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

صدق الاستبانة: قام الباحثان بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

أولاً: صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإدارة المرئية:

الجدول (2) يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الإدارة المرئية مع الدرجة الكلية للبعد

معامل الارتباط	البعد	م	معامل الارتباط	البعد	م	معامل الارتباط	البعد	م	معامل الارتباط	البعد	م
.747**	البعد الرابع: التحسين المستمر	20	.747**	البعد الثالث: القضاء على الهدر (الترشيد)	15	.543**	البعد الثاني: التطهير	8	.687**	البعد الأول: وضع قواعد العمل	1
.820**		21	.568**		16	.667**		9	.559**		2
.859**		22	.664**		17	.657**		10	.587**		3
.855**		23	.546**		18	.601**		11	.472**		4
.676**		24	.837**		19	.809**		12	.424**		5
.820**		25				.808**		13	.468**		6
.578**		26				.766**		14	.691**		7

** الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه. وللتحقق من الصدق البنائي للأبعاد قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) الصدق البنائي لمقياس الإدارة المرئية

قيمة الدلالة sig	الدرجة الكلية للمقياس	الأبعاد
0.000	.623**	البعد الأول: وضع قواعد العمل
0.000	.898**	البعد الثاني: التطهير
0.000	.784**	البعد الثالث: القضاء على الهدر (الترشيد)
0.000	.888**	البعد الرابع: التحسين المستمر

** الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب- جودة القرارات الإدارية:



الجدول (4)

يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات جودة القرارات الإدارية مع الدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.828**	10	.766**	1
.762**	11	.796**	2
.886**	12	.867**	3
.855**	13	.829**	4
.848**	14	.809**	5
.836**	15	.881**	6
.815**	16	.829**	7
.643**	17	.829**	8
.792**	18	.858**	9

** الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة **Reliability**: أجرى الباحثان خطوات التأكد من ثبات المقياسين وذلك بعد تطبيقهما على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient قام الباحثان بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (5).

الجدول (5) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من أبعاد المقياس وكذلك المقياس ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

الاستبانة	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
استبانة الإدارة المرئية	مقياس جودة القرارات الإدارية.			
	البعد الأول/ وضع قواعد العمل	*7	0.853	0.913
	البعد الثاني/ التطهير	*7	0.776	0.781
	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	*5	0.799	0.842
	البعد الرابع/ التحسين المستمر	*7	0.868	0.902
	الدرجة الكلية	26	0.741	0.851

تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لمقياس جودة القرارات الإدارية (0.913)، ولمقياس الإدارة المرئية (0.851) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحثان طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات المقياس، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك للمقياس ككل والجدول (6) يوضح ذلك:



الجدول (6) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك للمقياس ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد	الاستبانة
0.970	18	مقياس جودة القرارات الإدارية.	
0.913	7	البعد الأول/ وضع قواعد العمل	استبانة الإدارة المرئية
0.888	7	البعد الثاني/ التطهير	
0.913	5	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	
0.942	7	البعد الرابع/ التحسين المستمر	
0.949	26	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لمقياس جودة القرارات الإدارية (0.970)، ولمقياس الإدارة المرئية (0.949) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي (Ozen et al. 2012)

جدول (12): المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.00 – 1.80	أكثر من 20% - 36%	قليلة جداً
من 1.81 – 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
من 2.61 – 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 – 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 – 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد للأداة ومستوى الفقرات في كل بعد، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: ما درجة ممارسة الإدارة المرئية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	البعد الأول/ وضع قواعد العمل	3.652	0.545	73.04	1	كبيرة
2	البعد الثاني/ التطهير	3.550	0.492	70.99	3	كبيرة
3	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	3.595	0.503	71.89	2	كبيرة
4	البعد الرابع/ التحسين المستمر	3.527	0.528	70.5	4	كبيرة



م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
				5		
	الدرجة الكلية	3.580	0.442	71.60		كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن وضع قواعد العمل حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي كبير قدره (73.04%)، تلي ذلك القضاء على الهدر (الترشيد) حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير قدره (71.89%)، تلي ذلك التطهير حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي كبير قدره (70.99%)، تلي ذلك التحسين المستمر حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي كبير قدره (70.55%)، أما الدرجة الكلية للإدارة المرتبة حصلت على وزن نسبي كبير قدره (71.60%).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن جامعة الأقصى تهتم بوضع قواعد العمل والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل وتعتبرها أساس للوصول للهدف و إلى أن طبيعة العمل في الجامعة تحتاج إلى متابعة مستمرة ورقابة على جميع المراحل في التطبيق للقرار الإداري التي يمارسها العاملين في تلك الجامعة، وذلك من قبل المسؤولين أو متخذي القرار على العاملين التنفيذيين بهدف ضمان تحقيق المستوى المطلوب من الخدمة، كما تعبر هذه النتيجة على حرص الإدارة العليا على إنجاز العاملين من أول مرة بعيدا عن دفع أي تكاليف إضافية ناتجة عن أخطاء تنفيذ القرار وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشياوي، والموسوي، 2016) حيث جاءت استراتيجية وضع قواعد العمل في المرتبة الأولى من بين الاستراتيجيات للإدارة المرئية وأظهرت دراسة (العبادي، 2007) أن استراتيجية التطهير والترشيد يتم استخدامها بشكل أقل فعالية من استراتيجية وضع قواعد العمل. وتختلف مع دراسة (الأغا، 2018) بأن استراتيجية وضع قواعد العمل كان تأثيرها ضعيف على الإبداع في شركات الصناعات الغذائية.

ولتفسير النتائج المتعلقة بواقع درجة ممارسة الإدارة المرئية في جامعة الأقصى في قطاع غزة قام الباحثان بإعداد الجداول التالية الموضحة لأبعاد الاستبانة بالشكل التالي:

الجدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الأول/ وضع قواعد العمل) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تتسم قواعد العمل في إدارة الجامعة بالدقة والوضوح.	3.700	0.603	73.99	2	كبيرة
2	تتسم قواعد العمل في الجامعة بالمرونة لتناسب بيئة العمل.	3.589	0.676	71.79	7	كبيرة
3	تحدد قواعد العمل في إدارة الجامعة على تحديد ووصف للمهام وطرق ومعايير قياس الأداء.	3.650	0.653	73.00	3	كبيرة
4	تتلاءم قواعد العمل مع الخطة الاستراتيجية لجميع في الجامعة.	3.631	0.713	72.62	6	كبيرة
5	تتلاءم قواعد العمل في إدارة الجامعة مع رسالتها وأهدافها.	3.646	0.677	72.93	4	كبيرة
6	تعمل إدارة الجامعة على تطوير برامجها باستمرار.	3.703	0.651	74.07	1	كبيرة
7	ينظم المسؤولون سير العمل مع القواعد العامة للجامعة.	3.643	0.711	72.85	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.652	0.545	73.04		كبيرة



يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (6) والتي نصت على " تعمل إدارة الجامعة على تطوير برامجها باستمرار " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.07%). ويعزو الباحثان لوجود استمرارية في تطوير البرامج في جامعة الأقصى لتكون أكثر قوة ومرونة لتعديل القرارات المتخذة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية ولتتناسب مع مهارات وقدرات العاملين فيها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحيلة، أبو عجوة، 2018) التي أكدت أن هناك أثر إيجابي لاستراتيجية وضع قواعد العمل والتنمية المستدامة في الشركة. بينما اختلفت مع دراسة (الهذلي، 2015) ودراسة (الشيابوي، والموسوي، 2016) اللتان أكدتا وجود الدافعية والتحفيز لدى العاملين في ظل استراتيجيات الإدارة المرئية.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (2) والتي نصت على " تتسم قواعد العمل في الجامعة بالمرونة لتناسب بيئة العمل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.79%). يعزو الباحثان ذلك إلى أن الجامعة لا تطلع العاملين على الخطة الاستراتيجية ولا تشاركهم في بنائها وتركز في تنفيذ القواعد للعمل ومراعاتها لنواحي الإدارية والفنية على حساب العامل نفسه. اتفقت مع دراسة (الكسر، 2016) ودراسة (مرهج، 2014) التي أكدت على إغفال الإدارة العليا لاهتمامات العاملين وتلبية حاجاتهم واختلفت مع دراسة (Joshi, 2013) التي أكدت بالاهتمام للعاملين لتحسين وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وإطلاعهم على قواعد العمل وأساسياتها.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (73.04%). يعزو الباحثان ذلك إلى حرص الجامعة على تطبيق استراتيجية وضع قواعد العمل لقناعتها بأن ذلك مطلب مهم للوصول إلى الإدارة المرئية وهو يحتاج إلى تطوير ومتابعة ومراجعة وتقييم الإجراءات والسياسات المتعلقة بالعمل باستمرار لجعلها أكثر انسجاماً. حتى وأن كان هناك قصور في فهم العاملين وتشجيعهم ومشاركتهم في هذه السياسات والإجراءات لسير العمل. والدرجة الكلية للبعد كبيرة.

الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثاني: التطهير) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تشخيص إدارة الجامعة المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة.	3.593	0.591	71.86	1	كبيرة
2	تؤمن إدارة الجامعة بإدارة التغيير لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.544	0.634	70.87	4	كبيرة
3	تتلخص إدارة الجامعة من معوقات العمل بطريقة منطقية ومقبولة	3.529	0.598	70.57	6	كبيرة
4	تطور ادارة الجامعة سياساتها المستخدمة بحسب متطلبات العمل.	3.578	0.630	71.56	2	كبيرة
5	تطور ادارة الجامعة الأساليب التعليمية والمنهاج باستمرار.	3.502	0.670	70.04	7	كبيرة
6	تتعرف إدارة الجامعة على حاجات العاملين وتحاول تلبيتها.	3.559	0.712	71.18	3	كبيرة
7	توجه إدارة الجامعة العاملين فيها للوائح والقوانين.	3.544	0.702	70.87	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.550	0.492	70.99		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (1) والتي نصت على " تشخيص إدارة الجامعة المشاكل بدقة لوضع الحلول المناسبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.86%). يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعة تحدد القواعد للعمل بشكل جيد مما يحيد من المشاكل الواقعة ومتابعة تنفيذها لترسيخ مفهوم استراتيجية التطهير لدى العاملين وذلك لتحسين الجودة في العمل وإدارة الوقت بشكل جيد واتفقت مع دراسة (عبد الحليم، مرسال، 2018) حيث أكدت بالاهتمام بقواعد العمل وسياسة التطهير لتعجيل من هدر الأنشطة والثروات بأسس عملية. واختلفت مع دراسة (Schultz, 2017) التي خلصت أي أنه يحتاج إدارة



أصول المرافق الي المواءمة بشكل أكثر استراتيجية مع قيادة المنظمة من خلال فهم قيم الاعمال الأساسية ورسالتها ورؤيتها ووضوحها لدى العاملين.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (5) والتي نصت على " تطور ادارة الجامعة الأساليب التعليمية والمنهاج باستمرار " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.04%). يعزو الباحثان ذلك الي الدورة الزمنية المتبعة لتطوير المنهاج التعليمي والتطوير من التحديث للأساليب العلمية كبيرة قد يكون لزيادة تركيزهم على القواعد الأساسية والاستراتيجيات في العمل دون عمل جدول زمني مناسب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Schultz,2017) التي بينت بأنه تحتاج إدارة أصول المرافق إلى المواءمة بشكل أكثر استراتيجية مع قيادة المنظمة من خلال فهم قيم الأعمال الأساسية ورسالتها ورؤيتها وتختلف مع دراسة (الحربي،2017) حيث كان هناك اهتمام واضح من قبل الإدارة العليا بالعاملين وتطلعاتهم.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (70.99%) يعزو الباحثان ذلك إلى الجامعة على تطبيق استراتيجية التطوير لفتاقتها بأنها مهمة للوصول إلى الإدارة المرئية وتحقيق الأهداف المرجوة دون الاهتمام بالعاملين فيها بحاجاتهم المادية أو المعنوية وتلبيتها لهم. ولكن الدرجة الكلية للبعد كبيرة.

الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثالث: القضاء على الهدر) (الترشيده) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تحد إدارة الجامعة من إضاعة الوقت أثناء العمل.	3.563	0.582	71.25	4	كبيرة
2	تهتم إدارة الجامعة بإدارة الوقت للتقليل من الجهد المبذول.	3.536	0.681	70.72	5	كبيرة
3	تراقب إدارة الجامعة على أداء الحالي للعاملين بطرق محددة ومعروفة.	3.605	0.651	72.09	3	كبيرة
4	ترشد إدارة الجامعة في ممتلكاتها المستخدمة من قبل العاملين.	3.650	0.611	73.00	1	كبيرة
5	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب التغذية الراجعة لمعرفة جودة أدائها.	3.620	0.654	72.40	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.595	0.503	71.89		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (4) والتي نصت على " ترشد إدارة الجامعة في ممتلكاتها المستخدمة من قبل العاملين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (73.00%). يعزو الباحثان ذلك إلى الجامعة تقوم بتعزيز ثقافة الترشيد لدى العاملين عند استخدامهم للموارد في كافة الأنشطة والأعمال حيث أن الترشيد يكون مدروس ولا ينعكس سلباً على المؤشرات النوعية والجودة. حيث اتفقت مع دراسة (مرهج، 2012) من حيث أهمية تطبيق الكايزن في الشركات وتطبيق استراتيجية الترشيد للتخلص من الهدر في العمليات وجعلها ثقافة لدى العاملين ودراسة (الهشلمون، 2017) التي بينت وجود أثر كبير لمراكز التصنيع الرشيق في كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز. واختلفت مع دراسة (الحيلة، أبو عجوة، 2018) بحيث كان تأثير استراتيجية القضاء على الهدر ضعيفاً في التنمية المستدامة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (2) والتي نصت على " تهتم إدارة الجامعة بإدارة الوقت للتقليل من الجهد المبذول " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.72%). يعزو الباحثان ذلك إلى وجود فجوة في إدراك العاملين في الجامعة بالربط بين قواعد العمل والاستراتيجيات الأخرى للإدارة المرئية من خلال القضاء على الوقت المهدر والجهد المبذول وتحتاج الشركة إلى الاهتمام بتوضيحه للعاملين فيها وتتفق مع دراسة (الأغا، 2018) التي بينت وجود تأثير متوسط لتطبيق الترشيد وإبداع العاملين في شركات الصناعات الغذائية.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (71.89%). يفسر الباحثان ذلك بأن الجامعة تسعى لتبني مفهوم واستراتيجية الترشيد لجعلها ثقافة لدى الشركة وتعزيزها للعاملين مع وجود قصور في إرضاء العاملين بالشكل المقبول وأن الشركات على قناعة بأنه في الظروف الاقتصادية الراهنة يجب على العاملين بتنفيذ جميع الأوامر والتعليمات بشأن استراتيجية الترشيد حتى لو كان على حساب العاملين فيها وذلك بتقليل بعض الأنشطة الاجتماعية أو الحقوق المالية. والنسبة الكلية للبعد كبيرة.



الجدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الرابع: التحسين المستمر) وكذلك ترتيبها في البعد

رقم الفقرة	الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	كبيرة	6	69.58	0.623	3.479	تحفز إدارة الجامعة مادية ومعنوية للتحسين في أداء العاملين.
2	كبيرة	2	71.48	0.689	3.574	تحدد إدارة الجامعة الإجراءات التي تسهم بتحسين أداء العاملين.
3	كبيرة	4	70.27	0.725	3.513	تفوض إدارة الجامعة العاملين بحل مشكلات أعمالهم.
4	كبيرة	4	70.27	0.704	3.513	تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها.
5	كبيرة	1	71.79	0.585	3.589	توجه إدارة الجامعة العاملين لتحسين أدائهم في العمل.
6	كبيرة	3	70.87	0.570	3.544	تشجع إدارة الجامعة العاملين على التجديد والابتكار باستمرار.
7	كبيرة	6	69.58	0.635	3.479	تقارن إدارة الجامعة باستمرار أعمالها الحالية مع السابقة.
	كبيرة		70.55	0.528	3.527	الدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في البعد كانت: الفقرة (5) والتي نصت على "توجه إدارة الجامعة العاملين لتحسين أدائهم في العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.79%) يعزو الباحثان ذلك بأن اهتمام الجامعة بتقديم التوجيه اللازم وبشكل مستمر بما يخص العمل وإجراءاته والتطبيق لقواعد العمل بغرض التحسين المستمر في الخدمات المقدمة لتعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات، ويتفق ذلك مع دراسة (عثمان، 2020) التي بينت أن اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة المرئية وزيادة التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة أكثر من تركيزها على العامل. واختلفت مع دراسة (Soliman، 2019) التي أكدت على أهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير. ودراسة (Joshi، 2013) التي أكدت أن التحسين المستمر يشمل جميع أنشطة المنظمة سواء كان يتعلق بتحسين الإنتاجية أو تطوير المنتجات أو العلاقات بين العمال والإدارة بتطبيق فلسفة كايزن.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت: الفقرة (1-7) والتي نصت على "تحفز إدارة الجامعة مادية ومعنوية للتحسين في أداء العاملين وتقارن إدارة الجامعة باستمرار أعمالها الحالية مع السابقة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.58%) يعزو الباحثان ذلك إلى صعوبة تغطية الجانب المادي لإجراء برامج تدريبية وتطويرية لأداء ومهارات العاملين نتيجة التكلفة المادية والتي تتعارض من الوضع الاقتصادي في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة المحاصر، اتفقت مع دراسة (عثمان، 2020) التي بينت بأن اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة المرئية وزيادة التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة أكثر من تركيزها على العامل.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (70.55%)، يفسر الباحثان ذلك بأن جامعة الأقصى تقوم بعدم الموازنة بين تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية والتطبيق الفعال للتحسين المستمر ويشمل ذلك المتابعة للإجراءات والسياسات بالعمل مع تحفيز والاهتمام بالعاملين ومشاركتهم لتشجيع الإبداع في العمل أو الأفكار التي يقدمونها. والنسبة الكلية للبعد كبيرة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: ما مستوى جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:



الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تتوافق جودة القرارات الإدارية مع السياسات العامة للجامعة.	3.441	0.595	68.82	6	كبيرة
2	تحقق جودة القرارات الإدارية المتخذة لرؤية ورسالة الجامعة.	3.506	0.698	70.11	3	كبيرة
3	تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالجامعة.	3.525	0.664	70.49	1	كبيرة
4	يوجد تكامل وترابط بين القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في الجامعة.	3.521	0.687	70.42	2	كبيرة
5	تحقق القرارات الإدارية المتخذة عامل التميز في الجامعة.	3.456	0.713	69.13	4	كبيرة
6	تحقق الجامعة النتائج المرجوة من قراراتها الإدارية.	3.452	0.713	69.05	5	كبيرة
7	تحصل إدارة الجامعة على المعلومات لاتخاذ القرارات بسهولة.	3.403	0.686	68.06	11	كبيرة
8	يعتمد المسئولين على الظروف الخارجية والداخلية عند القرارات.	3.376	0.704	67.53	13	متوسطة
9	تراجع إدارة الجامعة نتائج قراراتها الإدارية لتحديد ايجابياتها وسلبياتها.	3.361	0.690	67.22	14	متوسطة
10	تحدد إدارة الجامعة مشاكل العمل لاتخاذ القرار السليم بشأنها.	3.418	0.654	68.37	9	كبيرة
11	تتميز المعلومات المتوفرة بسرعة تأثيرها في اتخاذ القرارات.	3.388	0.661	67.76	12	كبيرة
12	تتصف القرارات الإدارية في الجامعة بالإقناع والرضا للعاملين.	3.411	0.698	68.21	10	كبيرة
13	يعتد متخذ القرار بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	3.426	0.772	68.52	8	كبيرة
14	تؤخذ القرارات الإدارية في الجامعة بشكل موضوعي ومبرر.	3.433	0.768	68.67	7	كبيرة
15	يتسم القرار الإداري في الجامعة بالديموقراطية عند اتخاذه.	3.335	0.768	66.69	16	كبيرة
16	تطلع إدارة الجامعة العاملين على أهمية القرار المتخذ.	3.346	0.719	66.92	15	متوسطة
17	تتخذ إدارة الجامعة القرارات الإدارية في التوقيت المناسب.	3.319	0.755	66.39	17	متوسطة
18	تمتلك إدارة الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع أداء العاملين ومهاراتهم.	3.266	0.837	65.32	18	متوسطة



م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
	الدرجة الكلية	3.410	0.534	68.20		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في البعد كانتا: الفقرة (14) والتي نصت على " تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالجامعة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.49%) والفقرة (4) والتي نصت على " يوجد تكامل وترابط بين القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في الجامعة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (70.42%). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن شخصية متخذ القرارات الإدارية ذات التأثير الإيجابي على القرار وجودته في التعامل مع الالتزامات وجوانب العمل في الجامعة وأنه يوجد توازن وانسجام بين القرارات وطريقة تطبيقها وتنفيذها بالشكل المطلوب وبما يخدم الهدف من وجودها.

وأن أدنى فقرتين في البعد كانتا: الفقرة (17) والتي نصت على " تتخذ إدارة الجامعة القرارات الإدارية في التوقيت المناسب " احتلت المرتبة التاسعة عشر بوزن نسبي قدره (66.39%). الفقرة (18) والتي نصت على " تمتلك إدارة الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع أداء العاملين ومهاراتهم " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.32%). ويعزو الباحثان إلى أنه هناك تطبيق جيد للقرارات الإدارية ولكن يأخذ في تنفيذه وقت كبير قد لا يتناسب مع وقت المشكلة أو يؤثر في نتائجها وأثر ذلك يوجب على متخذ القرار أنه يكون تعديل سريع ومرونة في تحديد الوقت المناسب مع المهارات المناسبة للعاملين فيها وتطوير القرارات بما يتناسب مع الوقت والمهارة للعامل.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (68.20%) ويفسر الباحثان ذلك بأن جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بقطاع غزة ذات كفاءة جيدة وتؤثر بشكل جيد على أدائها وإنتاجيتها بشكل يخدم مصلحة الجامعة. والنسبة الكلية للبعد جيدة.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: هل يوجد دور للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟ وللإجابة عن السؤال قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة؟ وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة والجدول (13) يوضح ذلك:

القيمة الدلالة sig	الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	البعد
0.000	.506**	البعد الأول/ وضع قواعد العمل
0.000	.577**	البعد الثاني/ التطهير
0.000	.571**	البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)
0.000	.579**	البعد الرابع/ التحسين المستمر
0.000	.652**	الدرجة الكلية للإدارة المرئية

** الجدولية عند درجة حرية (261) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.148

* الجدولية عند درجة حرية (261) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.113

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.

يفسر الباحثان ذلك إلى أن هذه العلاقة طردية بمعنى كلما زاد تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في جامعة الأقصى كلما كان هناك جودة قرار أفضل، وفيما يلي العلاقة بين استراتيجيات الإدارة المرئية وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة:

البعد الأول "استراتيجية وضع قواعد العمل" تبين بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية وضع قواعد العمل وجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى، وبذلك على أن الاهتمام بوضع قواعد العمل واستخدامها بالشكل المطلوب وفهمها وأدراكها من قبل العاملين يزيد من جودة القرارات الإدارية المتخذة



بهذا الشأن. يعزو الباحثان ما سبق إلى أن تطبيق استراتيجية وضع قواعد العمل المتمثلة في وضع السياسات والإجراءات الواضحة التي تحدد طرق العمل وتكون منسجمة مع رؤية وهدف الجامعة كلما كانت واضحة للعاملين فيها وسهولة التعامل معها وتؤثر بالإيجاب على جودة القرار الإداري لمتخذي القرار. البعد الثاني "استراتيجية التطهير" تبين بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية التطهير وجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى. يعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق استراتيجية التطهير من قبل العاملين في الجامعة والمتمثلة في تشخيص المشاكل ومعرفة أسبابها بدقة وتأثيرها الإيجابي على جودة القرار الإداري وسهول التعامل مع الأسباب والمشاكل.

البعد الثالث "استراتيجية القضاء على الهدر (الترشيد)" بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية القضاء على الهدر وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى. يعزو الباحثان ذلك إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد المستخدمة والتقليل من الهدر مادياً ومعنوياً يؤثر بالإيجاب على جودة القرارات الإدارية من حيث زيادة حساب الجودة في أي قرار يقلل من الهدر ويحسن في الخدمة المقدمة.

البعد الثالث "التحسين المستمر" بأن هناك علاقة طردية بين استراتيجية القضاء على الهدر وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى. يعزو الباحثان ذلك إلى أن تطبيق الاستراتيجيات السابقة يزيد الفرص من التحسين المستمر وبالتالي وجود القرار الإداري بالشكل والوقت المناسب والفعال.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة: هل توجد فروق بين استجابات افراد العينة حول كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في جامعة الأقصى في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المنصب الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بصياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من (الإدارة المرئية، جودة القرارات الإدارية) في جامعة الأقصى في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المنصب الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر). وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان بصياغة الفرضية الفرعية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من (الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية) في جامعة الأقصى في قطاع غزة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (14) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	1.220	2	0.610	2.069	0.128	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	76.632	260	0.295			
	المجموع	77.851	262				
البعد الثاني/ التطهير	بين المجموعات	0.216	2	0.108	0.445	0.642	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	63.129	260	0.243			
	المجموع	63.345	262				
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	بين المجموعات	0.750	2	0.375	1.486	0.228	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	65.602	260	0.252			



البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجموع	المجموع	66.353	262				
	بين المجموعات	0.583	2	0.291	1.046	0.353	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	72.398	260	0.278			
البعد الرابع/ التحسين المستمر	المجموع	72.981	262				
	بين المجموعات	0.404	2	0.202	1.033	0.357	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	50.819	260	0.195			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	المجموع	51.223	262				
	بين المجموعات	1.173	2	0.586	2.077	0.127	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	73.408	260	0.282			
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	المجموع	74.581	262				
	بين المجموعات						
	داخل المجموعات						

ف الجدولية عند درجة حرية (2،260) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2،260) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول (14) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام اختبار "T. test" والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	ذكر	154	3.651	0.544	0.022	0.983	غير دالة إحصائياً
	أنثى	109	3.653	0.549			
البعد الثاني/ التطهير	ذكر	154	3.512	0.468	1.479	0.140	غير دالة إحصائياً
	أنثى	109	3.603	0.521			
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	ذكر	154	3.586	0.500	0.343	0.732	غير دالة إحصائياً
	أنثى	109	3.607	0.510			
البعد الرابع/ التحسين المستمر	ذكر	154	3.528	0.468	0.015	0.988	غير دالة إحصائياً
	أنثى	109	3.527	0.605			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	ذكر	154	3.568	0.418	0.519	0.604	غير دالة إحصائياً
	أنثى	109	3.597	0.475			



البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	ذكر	154	3.430	0.482	0.701	0.484	غير دالة إحصائياً
	أنثى	109	3.383	0.600			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (261) وعند مستوى دلالة (0.05) $1.96 =$

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (261) وعند مستوى دلالة (0.01) $2.58 =$

يتضح من الجدول (15) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. يفسر الباحثان ذلك إلى أن العاملين في جامعة الأقصى لديهم الدراية والمعرفة لتطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية بدرجات متقاربة من الذكور والإناث. يعزو الباحثان ذلك النتيجة لصالح الذكور من واقع العمل في جامعة الأقصى لحاجتها لقدرة التحمل وأنهم الأقدر على ضغط العمل وإلى طبيعة العرف الاجتماعي في قطاع غزة الذي يتحفظ على عمل الإناث في المؤسسات الخاصة وتفضيله لعملها في المؤسسات لعامة أو مؤسسات المجتمع المدني.

الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وللتحقق هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول (16) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	2.153	3	0.718	2.455	0.064	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	75.699	259	0.292			
	المجموع	77.851	262				
البعد الثاني/ التطهير	بين المجموعات	0.833	3	0.278	1.151	0.329	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	62.512	259	0.241			
	المجموع	63.345	262				
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	بين المجموعات	1.088	3	0.363	1.439	0.232	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	65.264	259	0.252			
	المجموع	66.353	262				
البعد الرابع/ التحسين المستمر	بين المجموعات	0.987	3	0.329	1.184	0.316	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	71.994	259	0.278			
	المجموع	72.981	262				
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	بين المجموعات	0.345	3	0.115	0.586	0.625	غير دالة إحصائياً



البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	داخل المجموعات	50.878	259	0.196	1.894	0.131	غير دالة إحصائياً
	المجموع	51.223	262				
	بين المجموعات	1.601	3	0.534			
	داخل المجموعات	72.980	259	0.282			
	المجموع	74.581	262				
	بين المجموعات						

ف الجدولية عند درجة حرية (3،259) وعند مستوى دلالة (0.01) $3.83 =$

ف الجدولية عند درجة حرية (3،259) وعند مستوى دلالة (0.05) $2.62 =$

يتضح من الجدول (16) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يعزو الباحثان النتيجة ذلك إلى أن الكثير من الأعمال والمهام الموكلة للعاملين في جامعة الأقصى بغض النظر عن المؤهل العلمي عليهم تنفيذها ضمن القواعد والقوانين الموجودة وفهمهم لها وسهولة تطبيقها بما يخدم العمل وهناك تطبيق للاستراتيجيات الإدارية المرئية.

الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (17) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	2.764	5	0.553	1.892	0.096	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	75.087	257	0.292			
	المجموع	77.851	262				
البعد الثاني/ التطهير	بين المجموعات	0.641	5	0.128	0.525	0.757	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	62.704	257	0.244			
	المجموع	63.345	262				
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	بين المجموعات	1.338	5	0.268	1.058	0.384	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	65.015	257	0.253			
	المجموع	66.353	262				
البعد الرابع/ التحسين المستمر	بين المجموعات	2.259	5	0.452	1.642	0.149	غير دالة إحصائياً



البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	داخل المجموعات	70.721	257	0.275	0.678	0.641	غير دالة إحصائياً
	المجموع	72.981	262				
	بين المجموعات	0.666	5	0.133			
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	داخل المجموعات	50.556	257	0.197	0.572	0.721	غير دالة إحصائياً
	المجموع	51.223	262				
	بين المجموعات	0.821	5	0.164			
	داخل المجموعات	73.759	257	0.287			
	المجموع	74.581	262				
	بين المجموعات						

ف الجدولية عند درجة حرية (5,257) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.06

ف الجدولية عند درجة حرية (5,257) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.23

يتضح من الجدول (17) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. يفسر الباحثان ذلك إلى أن العاملين في جامعة الأقصى لديهم وجهات نظر متقاربة باختلاف سنوات الخبرة حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية وتبين النتائج بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، التحسين المستمر) لدى جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها بالنسبة لسنوات الخبرة يعزو الباحثان النتيجة إلى أن العاملين باختلاف سنوات خدمتهم يعملون بروح الفريق ويدركون أهمية وجود قواعد العمل لضمان الوصول للأفضل وما يخدم المصلحة العامة. وبأنهم يدركون مدى أهمية معرفة الأسباب للمشاكل وتجنب الوقوع فيها والتعامل مع طرق علاجها وأنه من أسباب التميز والنجاح للجامعة. ولوجود التصور حول استراتيجيات الإدارة المرئية ولأنهم يعلمون ضرورة العمل بها لتجنب الهدر في الجهد والمال والوقت لضمان الوصول للهدف. وأيضاً إلى أن التحسين المستمر يرفع من شأن العاملين في الجامعة وتطوير أساليب العمل بما يناسب القواعد والإجراءات واستراتيجيات الإدارة المرئية بتطبيقها بشكل متكامل وبما فيه تطوير العامل والعمل على حد سواء.

الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول كل من الإدارة المرئية وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر وللتحقق من هذا الفرض قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول (18) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول/ وضع قواعد العمل	بين المجموعات	1.211	3	0.404	1.364	0.254	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	76.640	259	0.296			



البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الثاني/ التطهير	المجموع	77.851	262				
	بين المجموعات	0.562	3	0.187	0.773	0.510	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	62.783	259	0.242			
البعد الثالث/ القضاء على الهدر (الترشيد)	المجموع	63.345	262				
	بين المجموعات	0.348	3	0.116	0.455	0.714	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	66.005	259	0.255			
البعد الرابع/ التحسين المستمر	المجموع	66.353	262				
	بين المجموعات	0.407	3	0.136	0.484	0.694	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	72.574	259	0.280			
الدرجة الكلية للإدارة المرئية	المجموع	72.981	262				
	بين المجموعات	0.408	3	0.136	0.693	0.557	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	50.815	259	0.196			
الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية	المجموع	51.223	262				
	بين المجموعات	1.669	3	0.556	1.976	0.118	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	72.912	259	0.282			
	المجموع	74.581	262				

ف الجدولية عند درجة حرية (3,259) وعند مستوى دلالة (0.01) $3.83 =$

ف الجدولية عند درجة حرية (3,259) وعند مستوى دلالة (0.05) $2.62 =$

يتضح من الجدول (18) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع أبعاد الإدارة المرئية والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يفسر الباحثان ذلك إلى أن العاملين في جامعة الأقصى لديهم وجهات نظر متقاربة باختلاف أعمارهم حول تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية فبالنتالي لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر، التحسين المستمر) لدى جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها بالنسبة للعمر وهنا يعزو الباحثان ذلك بأن المهام والاعمال التي يقوم بها العامل مطلوب تنفيذها وتأديتها بما يناسب المصلحة بغض النظر عن العمر.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. توجد ممارسة لاستراتيجيات الإدارة المرئية في جامعة الأقصى في قطاع غزة بوزن نسبي قدرة (71.60%) وهي نسبة مرتفعة.



2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوضع قواعد العمل حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (73.04%) في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتطهير حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي كبير قدره (70.99%) في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي كبير قدره (70.55%) في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
5. يوجد دور ذو دلالة إحصائية القضاء على الهدر (الترشيد) حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي كبير قدره (71.89%) في جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة.
6. لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة المرئية لدى العاملين في المناصب الإشرافية وجودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في قطاع غزة تبعاً لكل من المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخدمة).

التوصيات:

1. اهتمام جامعة الأقصى بالتدريب والتطوير للعاملين في المناصب الإدارية والأكاديمية بما يؤهلهم للتعامل مع استراتيجيات الإدارة المرئية. من خلال التدريب وورش العمل واستدعاء ذوي الخبرات الأكاديمية والإدارية من نظيرها.
2. تعزيز الاعتماد على استراتيجيات الإدارة المرئية في جامعة الأقصى من أجل تحقيق جودة اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المناصب الإدارية.
3. أن تهتم جامعة الأقصى بتوفير نظام اتصالات إدارية فعال يشمل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والازمات المتوقعة وكيفية إدارتها من كافة المستويات الإدارية والأكاديمية لما له من أهمية في دعم جودة القرارات الإدارية المعمول بها، وذلك من خلال عمل قاعدة بيانات خاصة بالجامعة تدعم اتخاذ القرار الإداري وتوفر له المعلومات اللازمة في حين اتخاذ القرار.
4. الاهتمام بشارك العاملين (إداري، أكاديمي) في جامعة الأقصى في وضع قواعد العمل بشكل عملي وعلمي ليكون تنفيذها بشكل أسهل وأفضل للوصول للهدف.
5. اطلاع العاملين على الأساليب الخاصة للتعامل مع استراتيجية القضاء على الهدر. وذلك بعمل بروشورات بالتعليمات اللازمة واللوحات الاسترشادية وتحديد ميزانية لكل قسم في الجامعة لجعلها في الذاكرة بشكل مستمر.
6. الاهتمام بشكل عام بالعاملين سواء بالتحفيز المعنوي أو المالي والتحسين والتطوير من قدراتهم ومهاراتهم الذهنية والبدنية. وذلك باعتماد سياسة التحفيز ومشاركة العاملين فيها والاعتماد على اعتبارات الخاصة بهم.
7. الاستغناء عن بعض العمليات الإدارية والعمليات المتكررة لتقليل التكلفة والجهد وتعود على العملية الإدارية والعاملين فيها بالإيجاب.
8. اشارك العاملين في وضع الخطط والسياسات والإجراءات تطبيقاً لمفهوم التحسين المستمر والوصول له. من خلال إنشاء وحدة الضبط والجودة الخاص بالجامعة.

المراجع

1. برهمين، أميرة عبد الرحمن أحمد (2012): مستوى أداء الجامعة السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
2. الطفيلي، عقيل خليل ناصر (2016): جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، 24(1)، ص454-467.
3. الكسر، شريفة عوض (2016): نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، كلية التربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، ص154-187.
4. ناجي، عدي، والديك، محمد (2011): مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية، بحث تخرج من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح، فلسطين.



5. القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد (2020): واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض في ضوء رؤية المملكة لعام 2030م، مجلة جامعة طنطا، 77(1)، ص 496-531.
6. الحيلة، أمال عبد المجيد، أبو عجرة، حسام كامل (2018): أثر الإدارة المرئية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في شركة بشير السكسك وشركاه، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، فلسطين، 5، ص 399-436.
7. عثمان، عبد الرحمن عثمان عبد الرحمن (2020): إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في المعهد التكنولوجي العالي بمطروح وعلاقتها بالتحسين المستمر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، ص 501-556.
8. عبد الحليم، تغريد عوض، ومرسال، منى النيل مصطفى (2018): الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار، دراسة حالة بنك ادمرمان الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الخرطوم، السودان 19(2)، ص 1-13.
9. الشنطي، محمود عبد الرحمن، وسعدة، هناء خميس (2020): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، مجلة جامعة الأزهر-سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين، 22(1)، ص 123-145.
10. السرسك، هاشم صلاح عاشور (2020): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
11. محمد، علي إدريس، ومسعود، محمد سليمان، والهالي، صالح (2021): دور نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على موظفين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بالمعاهد العليا العامة بمدينة أجدابيا، مجلة الجامعي، 34، ص 181-205.
12. الفواعير، لما محمد (2015): أثر استخدام نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإدارية في الشركة الأردنية، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
13. الزبون، عدنان مفلح (2022): درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدراس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحوث والنشر العلمي، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 38(9)، ص 261-278.
14. يوسف، داليا طه محمود (2013): كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35 (4)، الصفحة 351-368.
15. الويشي، السيد فتحي (2013): الأساليب القيادية للموارد البشرية والاخلاق الإدارية للموارد البشرية- استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
16. يوسف، داليا طه محمود (2013): كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 35 (4)، الصفحة 351-368.
17. اشتبوي، محمد عبد (2018): مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(10)، ص 14-35.
18. إسماعيل، سماء جميل أحمد (2019): مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
19. العبادي، هاشم فوزي دباس (2007): دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، مجلة دراسات الإدارية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 1(3)، ص 84-117.
20. الاغا، إسلام مازن جاسر (2018): الإدارة المرئية كمدخل لتعزيز الإبداع: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
21. الهذلي، واجد بن مطر (2015): إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
22. مرهج، ماهر محسن (2014): التحسين المستمر Kaizen، ورقة مقدمة ضمن ورشة عمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، تم تقديمها ضمن ورشة العمل بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد-جامعة تشرين تاريخ 7-8-4102، سوريا.



23. الهشلمون، ياسمين حاتم (2017): أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
24. Schultz, Audrey Lynn (2017), "Integrating lean and visual management in facilities management using design science and action research", Built Environment Project and Asset Management, Emerald Publishing Vol. 7 No. 3.
25. Torghabehi, Youness Eaidgah & Maki, Alireza Arab & Kurczewski Kylie & Abdekhodae, Amir (2016): Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach, International Journal of Lean Six Sigma 7(2):187-210
26. Vahedi M., Arvand H (2020). The Role of Information Systems in Decision-making and Public Policy Making, Journal of Management and Accounting Studies, 8(2), p 11–14.
27. EGBUNIWE, JOHNSON OLU. (2019). The Impact of Management Information Systems on the Quality of Management Decisions. International Journal of Business and Economic Affairs, 4(2).
28. Tezel, Algan & Aziz, Zeeshan (2017). From Conventional to IT Based Visual Management: A Conceptual Discussion for Lean Construction. Journal of Information Technology in Construction, 22, pp. 220-246.
29. Joshi, A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool- A case study. ASM-International Journal of Ongoing Research in Management and IT, 8(42), 1-9.
30. Soliman, A.M.SH (2019) Enhancing Change Management at University Education Institutions in Egypt in the Light of Gemba Kaizen Model: A Qualitative study. Journal of Faculty of Education, Assiut University, vol 39(1), P 1-35.