



## تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى صنع القرار فى ضوء أدوارهم الفنية والإدارية

د. عبد الله بن محمد الوزرة \*

### مقدمة:

تمتلك الجامعات ميزة مهمة قد لا تتوفر للقطاعات والمؤسسات الأخرى، وهى وجود موارد بشرية ذات مستوى متقدم من التأهيل العلمى والخبرة، فأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات يعتبرون ثروة بشرية مهمة، وذلك لنتوع خبراتهم وتخصصاتهم؛ فتحرص كثير من الجهات والمؤسسات الأخرى على استقطابهم للعمل فى المراكز والمناصب القيادية للاستفادة من قدراتهم الفنية والإدارية.

والإدارة فى أى جامعة مسؤولة عن حسن استغلال مواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها، ولذلك فالإدارة تلعب دوراً أساسياً فى نجاح الجامعة، وتحقيق قدرتها على الوصول إلى طموحاتها وآمالها.

يعتبر عضو هيئة التدريس، من أهم عناصر العملية التعليمية بالجامعة، فلم يعد دور عضو هيئة التدريس نقل المعارف ذات الصلة بموضوعات مقرراته الدراسية؛ بل أضحي يقوم بأدوار أخرى، مثل: الدور التوجيهى، والدور الاجتماعى (Chalmers & Fuller, 1996, 49-50).

وتعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الذى تدور حوله باقى العمليات الإدارية، حيث تواجه الهيئة الإدارية فى الجامعات مواقف وتحديات كثيرة تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية البدائل، سواء كان ذلك على

\* أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مستوى الجامعة أو الكلية أو كل مستوى الأقسام الأكاديمية. فنجاح عملية صنع القرار لا تقتصر على تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على تشخيص المشكلة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود مشاركة فاعلة من قبل المعنيين بصنع القرار. (نصار، ٢٠٠١، ٢٢).

كل ذلك يدعو إلى دراسة الإدارة الجامعية، وإلقاء الضوء على أسلوب عملها، وإلى الحديث عن صنع القرار فيها، حيث أن صنع القرار كما هو معروف في أدبيات الإدارة، هو لب العملية الإدارية وجوهرها، حتى إن بعض الباحثين بالغ في هذا الاتجاه إلى درجة تجاهل معها وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتمويل، واقتصر على وظيفة صنع القرار باعتبار أن الإداري في النهاية هو صانع القرار (بطاح وعيسان، ١٩٩٩، ١٩٦).

### مشكلة الدراسة:

تشير العديد من الدراسات التي أجريت على البيئة السعودية إلى أن عضو هيئة التدريس يعاني من مشكلات عديدة، ومنها دراسة بوشيت (١٤٢٦هـ) والمهدى (٢٠٠١) والناجم (١٤٢٢هـ) والحري (٢٠٠٥) والشيخي (٢٠٠٩).

وتمثلت هذه المشكلات في: قصور في اطلاع أعضاء هيئة التدريس على اللوائح والتعليمات ذات العلاقة بعملهم، قصور في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع واتخاذ القرار، وافتقار بعض أعضاء هيئة التدريس إلى المهارات والأساليب الضرورية للإرشاد الأكاديمي، والتركيز في تقويم الطالب الجامعي على المجال المعرفي على حساب المجالين المهاري والوجداني، وقصور في عملية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات.

كل هذا ينعكس بالضرورة على دور عضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية؛

وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أحد الجامعات العريقة بالمملكة العربية السعودية، والتي تؤمن بأن سمعتها تركز على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد لاحظ الباحث كونه أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة، أن هناك قصوراً في الجوانب المتعلقة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وأن هناك حاجة لتطوير دور أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بالجامعة في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية.

## أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما درجة معرفة مراحل صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية)؟
- ٤- ما المقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية من وجهة نظرهم؟

## أهداف الدراسة:

- ١- تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى صنع القرار فى ضوء أدوارهم الفنية والإدارية من وجهة نظرهم.
- ٢- تحديد درجة معرفة مراحل صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- التعرف على تأثير متغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية) فى تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى صنع القرار.
- ٤- تقديم عدد من المقترحات التى يمكن أن تساعد فى تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى صنع القرار فى ضوء أدوارهم الفنية والإدارية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فى أنها يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين والمختصين فى مجال الإدارة التربوية بشكل عام، وإدارة التعليم العالى بشكل خاص فيما يتعلق بمجال صنع القرار. وقد تسهم هذه الدراسة فى رفع مستوى الوعى لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعات بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار نظراً لما يمتلكونه من قدرات إدارية وفنية. ويمكن أن تساعد الإدارة الجامعية فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على وجه الخصوص فى معرفة واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار، والاستفادة من المقترحات التى يمكن أن ترفع درجة مشاركتهم.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

### الحد الموضوعي:

تقديم مقترحات لتفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية.

### الحد المكاني:

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

### الحد الزمني:

العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### عضو هيئة التدريس: Faculty Member

نصت المادة الأولى من اللائحة المنظمة لشئون منسوبي الجامعات السعوديين من أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات هم "الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون" وأضافت المادة الثانية من اللائحة لأعضاء هيئة التدريس كل من المحاضرين والمعيدون ومساعدي الباحثين"، (مجلس التعليم العالي، ١٤١٨ هـ، ٥).

ويعرف الباحث عضو هيئة التدريس اجرائياً: كل من يقوم بالتدريس في الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه أو الماجستير ويساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

### المشاركة في صناعة القرار: Participation in Decision-Making

يعرف صنع القرار بأنه عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة. هولت (Holt, 1993, 131).

أما المشاركة فى صناعة القرار فتعنى دعوة القائد لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التى تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، لإشراك القائد لهم فى وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (كنعان، ١٩٩٥، ٢١٨).

ويعرفها الباحث إجرائياً: العملية الجماعية التى يساهم فيها أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية الممثلة بالعميد ورئيس القسم فى مناقشة قرارات اللجنة الإدارية وقرارات اللجنة العلمية، وقرارات المجلس العلمى وقرارات مجلس الكلية.

## الإطار النظرى:

### المهام الفنية والإدارية لعضو هيئة التدريس بالجامعة:

يتمتع عضو التدريس فى الجامعة فى نطاق عمله الجامعى بمساحة معقولة من حرية التفكير والتعبير والنشر، وتبادل الرأى فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمى والأنشطة الجامعية الأخرى، وذلك فى حدود القوانين والأنظمة المعمول بها مع الالتزام بالقيم الجامعية وأنظمة الجامعة. وفى حدود هذه المساحة يؤدى عضو هيئة التدريس عدداً من المهام لتحقيق دوره فى الجامعة.

فمن المهام الفنية لعضو هيئة التدريس بالجامعة ما يلى (القارى، ١٤٢٦هـ، ٩-

(١١):

١. التدريس وعقد الاختبارات.
٢. إجراء البحوث والدراسات المبتكرة.
٣. الإشراف على الرسائل الجامعية وعلى بحوث الطلبة وتقاريرهم وأنشطتهم العلمية والاجتماعية وتوجيهها علمياً وأخلاقياً.

٤. الإرشاد الأكاديمي.
  ٥. تمثيل الجامعة في المؤتمرات والندوات أو اللقاءات العلمية.
  ٦. خدمة المجتمع وتنميته.
  ٧. المشاركة في إعداد الخطط الدراسية وتطوير البرامج للقسم.
  ٨. المشاركة بفعالية في أعمال مجلس القسم وفي غيره من المجالس واللجان التي يكون عضوا فيها على مستوى القسم والكلية والجامعة.
  ٩. المشاركة بفعالية في أنشطة القسم والكلية والجامعة في خدمة المجتمع.
- أما المهام الإدارية فيرى الباحث أنها تشمل:

١. تولى منصب رئيس القسم العلمي أو وكيل لرئيس القسم.
  ٢. تولى منصب عميد أو وكيل عميد في الكلية.
  ٣. تولى منصب عميد أو وكيل عميد في العمدات المساندة بالجامعة.
  ٤. تولى منصب وكيل الجامعة أو مساعداً لوكيل الجامعة.
- كما أن هناك كثيراً من المهام سواءً الفنية أو الإدارية التي يمكن أن يقوم بها عضو هيئة التدريس، والتي قد تختلف من جامعة لأخرى أو من بلد لآخر.

## صنع القرار:

إن من أهم أسباب النجاح في الحياة إجابة صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، سواء في تعامل الفرد مع نفسه أو في تعامله مع غيره، وكثير من الناس يعملون ويجتهدون ثم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار أو بسبب عدم معرفتهم وتأهلهم لصنع القرار يضيعون عملهم السابق كله، وربما ضاعت

منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى، ويزيد الأمر خطورة عندما يرتبط ذلك بعملية صنع القرار في الجامعات المسؤول الأول عن اعداد وتخريج الكوادر الوطنية (المانع، ٢٠٠٢، ١٩).

كما أن التطور الذي شهدته عمليات الإدارة أدى إلى تعقّد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمة من قبل رجل واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيههم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي: إشراكهم في الإدارة، وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة في صنع القرارات؛ ذلك لأن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة مجهودات من الآراء والأفكار والاتصالات والنقاش والدراسة والتحليل والتقييم، تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم الإداري وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لرأى فردى (النمر وآخرون، ١٤١٧، ٣٦٣-٣٦٤).

ويقصد بعملية صنع القرار بصفة عامة، الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة، وكل القرارات ترمى إلى تحقيق أهداف معينة، أو تستهدف تجنب حدوث نتائج غير مرغوب فيها كما أن اختيار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير إرشادية يمكن الاستناد إليها وتحكيمها في عمليات التقييم والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف، حيث أن الاستقرار على اختيار قرار معين لابد وأن يتأتى نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله مضمون القرار، وما يرمز إليه، وفي إطار التصور العام لما يمكن أن يترتب على الأخذ به من مخاطر، أو لما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج. ولا يمكن أن يتأتى مثل هذا الاقتناع إلا بعد مداولات



عديدة تتصرف إلى كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار محل الدراسة ( James & Richard, 1966, 437 )

### خطوات عملية صنع القرار:

أورد عدد من الباحثين في مجال الإدارة، ومنهم: شنودة (١٩٩٧، ١٢٣)، سعد الدين وآخرون (١٩٨٥، ٧٩)، الرويلي (٢٠٠٠، ٤٣-٥٠)، الشيخ (٢٠٠٦م، ١٠٢) خطوات عملية صنع القرار، والتي يعرضها الباحث في النقاط التالية:

#### أولاً: تحديد المشكلة:

إن المهمة الأولى في عملية صنع القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قراراً غير سليم؛ لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بشأنها، ولتشخيص المشكلة يتطلب ذلك جهداً تحليلياً يشمل ما يأتي (شنودة، ١٩٩٧، ١٢٣):

- ١- تحديد أسباب ظهور المشكلة.
- ٢- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها.
- ٣- تحديد موقع المشكلة ونطاقها.
- ٤- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة.
- ٥- تحديد حجم المشكلة.
- ٦- تحديد العامل الأكثر تمييزاً في المشكلة.
- ٧- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة.
- ٨- تحديد الوقت المناسب لصنع القرار.

#### ثانياً: تحليل المشكلة:

أى تصنيفها وتجميع الحقائق؛ لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار، ومن الذي يجب استشارته عند صنعه، ومن الذي يجب إبلاغه، وعادة يتم التصنيف حسب (سعد الدين وآخرون، ١٩٨٥، ٧٩):

١- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار .

٢- وقع القرار على الوظائف والنواحى الأخرى .

٣- عدد الاعتبارات النوعية التى تدخل على القرار .

٤- مدى التكرار المنظم للقرار .

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند صنع القرارات، حيث يمكن للمدير استبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع، وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التى لديه ومدى ارتباطها بالموضوع، وليس من الضرورى الحصول على كل الحقائق لصنع قرار سليم، ولكن من الضرورى معرفة ما هى المعلومات الناقصة؛ حتى يمكن تقدير درجة الخطر التى ينطوى عليها القرار ومدى دقته.

### ثالثاً: تحديد الهدف من القرار:

يمثل الهدف معياراً لتقييم البدائل، فالبديل الأنسب الذى يتعين اختياره هو الذى يمكن أن يؤدي لتحقيق الهدف، ويحدد المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة، ويتعين مراعاة عدة خصائص للهدف، أهمها (الروبلى، ٢٠٠٠، ٥٠):

١- أن يكون عملياً يمكن تحقيقه على ضوء الموارد المتاحة، وفى ظل ما قد يتواجد من قيود.

٢- أن يكون فى قالب كمى، وله إطار زمنى معين كلما أمكن.

٣- أن يكون واضحاً ومحددًا بما يسهم فى وضوح القرار للمنفيذين.

٤- أن يكون منسجماً مع الأهداف الأخرى من القرار .

**رابعاً: إيجاد الحلول البديلة وتحديدها:**

إن الوصول إلى الحلول البديلة يستلزم تفكيراً ابتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة وغير التقليدية. وتقاس القدرة على التفكير الابتكاري بمدى اكتمال التصور حول طبيعة المشكلة، وحسن إدراك الموقف، والسعى لتهيئة وتطوير أفكاراً جديدة سواءً ذاتياً أو من خلال استدرار هذه الأفكار من الآخرين. ويمكن أن تفيد جلسات العصف الذهنى الجماعى فى هذه المرحلة. إلا أن الأمر يتطلب المرونة التى تعنى تفهّم وتقبُّل آراء الآخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها، والتحول من مسار حالى إلى آخر جديد.

**خامساً: تقييم البدائل:**

يتم تقييم البدائل بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، مما يستلزم التنبؤ بالمستقبل، وتتطوى عملية التقييم على (الرويلى، ٢٠٠٠، ٤٣-٥٠):

- ١- تحديد العوامل الإستراتيجية التى سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.
- ٢- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ويتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ بهذا البديل. وتستخدم ثلاثة معايير رئيسية فى تقييم البدائل المتاحة من خلال:

أ- هل البديل عملى ممكن التنفيذ؟

ب- هل البديل يحقق الهدف ويحل المشكلة أو يساعد على اقتناص الفرصة؟

ج- هل ستكون النتائج البديلة معقولة؟ وما مدى هذه الآثار؟

كذلك يتعين مراعاة أثر البديل على أداء الوحدات التنظيمية فى علاقاتها التبادلية،

ومدى قبول العاملين للقرار.

**سادساً: اختيار البديل المناسب:**

اختيار البديل الذى يتوافر فيه أعلى مستوى من حيث إمكانية التنفيذ علمياً، والوفاء بالهدف، وهناك بعض المعايير التى يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل بديل من بين البدائل المحكمة هى (شنودة، ١٩٩٧، ١٢٣):

- ١- الخطر: فلا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه.
- ٢- الوفر فى الجهد: بالمقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها.
- ٣- الموارد المتاحة وقيودها: وأكثر هذه الموارد أهمية هى الموارد البشرية، فمقدرة هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وصلاحياتهم هى التى تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون.

**سابعاً: تقديم القرار للمنفيذين:**

يتم شرح القرار للأفراد الذين سينفذون القرار حتى يفهموا التغييرات المتوقع حدوثها فى سلوكهم وتصرفاتهم، ولابد من تحفيزهم وترغيبهم وجعلهم يشعرون بأن القرار هو قرارهم بإشراكهم فى عملية صنع القرار. فالمشاركة كثيراً ما تؤدى إلى تحسين نوعية القرار النهائى عن طريق الكشف عن أمور قد تغيب عن المدير، مثل الموارد المتاحة ولكن غير المستخدمة (الشيخ، ٢٠٠٦م، ١٠٢).

**ثامناً: وضع خطة تنفيذ القرار:**

من أجل تنفيذ القرار يتعين وضع خطة تمهد لتنفيذ فعال، تأخذ بالاعتبار ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت صنع القرار وبين موعد التنفيذ، وتوقيت بلوغ الهدف، وتحديد معايير التنفيذ، ويتعين أن تتضمن الخطة: الهدف من القرار، النشاط الذى يرتبط

به القرار، من سيفذه، أين سيجرى التنفيذ، كيف سيجرى التنفيذ، وبماذا سيجرى التنفيذ، متى سيبدأ التنفيذ، ومتى سينتهي (الشيخ، ٢٠٠٦م، ١٠٢).

### تاسعاً: متابعة التنفيذ وتقييم النتائج:

ويتم ذلك بتحديد النتائج المرغوبة من القرار، وتقدير متى يمكن تحقيقها، ثم تقييم مدى تحقق هذه النتائج - ويلاحظ أن عددًا من المديرين يهملون هذه المرحلة؛ لأنهم يخشون ما قد تسفر عنه المتابعة والتقييم من قصور القرار.

ولكن من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول من خلال المسؤول عن صنع واتخاذ القرار، وذلك مع الأخذ في الاعتبار نوعية القرار من حيث: هل هو قرار فردي أم قرار جماعي؟ حيث إن القرار الفردي يستخدم عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه، وعندما تكون معرفة الجماعة محدودة جدًا بخصوص الموضوع المعين أو في حالة المسائل ذات الطبيعة العاجلة (شنودة، ١٩٩٧، ٧٩).

### أنماط المشاركة في صنع القرار:

يرى الصباب (١٩٨٩)، أنه يوجد عدد من أنماط المديرين في عملية صنع القرار تتمثل فيما يلي (٧٨-٨٥):

- ١- **النمط الأول:** ينفرد المدير بصنع القرار كلياً، ويكتفى بإعلام المرؤوسين به لتنفيذه، فهو لا يتيح لهم أية فرصة للمشاركة، وقد يلجأ إلى إجبار مرؤوسيه على قبول القرار بما لديه من وسائل السلطة.
- ٢- **النمط الثاني:** ينفرد المدير بصنع القرار، ولكنه يحاول تسويقه مقدماً لمرؤوسيه؛ كي يفوز بتأييدهم وقبولهم له عن طريق الإغراء وتوضيح فوائد القرار.

- ٣- **النمط الثالث:** وفيه يعرض المدير قراره على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره، ويعطى فرصة للاستفسار وسماع وجهات النظر بشكل يمكنهم من الوقوف على مضمون القرار الذى أخذه.
- ٤- **النمط الرابع:** وفيه يضع المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل، ثم يدعو مرؤوسيه للمناقشة، وبعد سماع الآراء والمقترحات فإنه يتخذ القرار بنفسه.
- ٥- **النمط الخامس:** يعرض المدير المشكلة على المجموعة، ويطلب منهم تقديم مقترحاتهم بخصوص كافة البدائل الممكنة لحل المشاكل، وبعد المناقشة الموسّعة يقوم بنفسه باختيار أنسب بديل.
- ٦- **النمط السادس:** يقوم المدير بتحديد المشكلة، ثم يشترك مع المجموعة كأى عضو آخر فيها فى الوصول إلى القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه.
- ٧- **النمط السابع:** يتم تحويل صنع القرار للمجموعة بحرية كاملة فى تحديد المشكلة، واختيار البدائل، وتقرير الحل المناسب.
- وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، فيرى الباحث أن النمط السابع قد يكون الأكثر ملاءمة، وذلك لما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من خلفية علمية وعملية، ونضج فى التفكير تجعلهم قادرين على تحديد المشكلة وإيجاد البدائل، ومن ثم اختيار الحل المناسب.

### الدراسات السابقة:

يتناول الباحث الدراسات السابقة من خلال محورين هما:

المحور الأول: الدراسات العربية التى تناولت صنع القرار.

المحور الثانى: الدراسات الأجنبية التى تناولت صنع القرار.

## أولاً: الدراسات العربية التي تناولت صنع القرار.

دراسة: غريب الله، محمد، (٢٠١٣)، بعنوان: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) عضو هيئة تدريس، منهم: (١٣٠) من جامعة الجزائر، و(٦٩) من جامعة وهران، و(١٢١) من جامعة قسنطينة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

تدنى مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث: (وهران، الجزائر، قسنطينة) تُعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة: (مقابلة وآخرون ٢٠١٢)، بعنوان: واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي في ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية في محافظة عمان في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين في محافظة عمان لصنع القرار التربوي فيما يخص أداء مهامهم الفنية والإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مشرفاً ومشرفة في محافظة عمان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

ممارسة المشرفين التربويين في محافظة عمان لصنع القرار التربوي بدرجة متوسطة. وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة المشرفين التربويين في محافظة عمان لصنع القرار التربوي تبعاً لمتغير الجنس، بينما

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة المشرفين التربويين في محافظة عمان لصنع القرار التربوي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات.

**دراسة: (الدرويش، ٢٠١٢)، بعنوان: مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أن مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم، كما كان مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمى المدارس المتوسطة في دولة الكويت متوسطاً من وجهة نظرهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

**دراسة: الشريفي، وآخرون (٢٠١٢) بعنوان: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط بسلطنة عمان، وطبقت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (٩٠) عضواً من



أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الشرق الأوسط لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الشرق الأوسط لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للرتبة العلمية لصالح فئة أستاذ مشارك.

### دراسة: البلوشي (٢٠٠٢) بعنوان: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشرة في سلطنة عمان. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل، ووجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار، ومشاركة فعالة في كل مراحل وخطواته، كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجالاً للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

### دراسة: الأشهب (٢٠٠١)، بعنوان: درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لهنة التعليم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية، وعلاقتها بانتمائهم لمهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم، وعلاقة بعض المتغيرات، مثل: (المهنة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الجهة المشرفة) بدرجة المشاركة. واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عدد أفرادها (٨١) مديراً و(٤٣٨) معلماً ومعلمة. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت متوسطة، وأن درجة مشاركة المعلمين عالية في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٥) بين استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تُعزى لمتغير المهنة لصالح المديرين، وإلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات)، وإلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية.

### دراسة: سنبل (١٩٩٣)، بعنوان: مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى، وتم توظيف الاستبانة كأداة لقياس المشاركة في صنع

القرار على عينة قدرها (٣٦٦) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أن أعضاء هيئة التدريس لديهم إحساس بعدم المشاركة الكافية في القرارات التي يرون ضرورة مشاركتهم فيها، مما يولد لديهم الإحساس بعدم الأهمية، وهذا بدوره يؤثر على عطائهم التربوي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية التي تناولت صنع القرار.

دراسة: مولر (Mueller, 2009) بعنوان: تأثير نمط القيادة التحويلية في عملية صنع القرار والاستعداد التكنولوجي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من القادة التربويين من منطقة ريفية كبيرة في ولاية وايومنغ بالولايات المتحدة الأمريكية بلغ عددها (١٢٠) قائداً تربوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام أساليب كمية ارتباطية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي.

دراسة: كاوتشر (Kaucher, 2010) بعنوان: العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفاعلة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفاعلة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة، على عينة بلغت (١٦٨) عضو هيئة تدريس يعملون في ثلاث جامعات وثلاث كليات في جنوبي كاليفورنيا.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق الهدف من الدراسة؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

وجود علاقة قوية بين القيادة الفاعلة وصنع القرار الأخلاقي، وحصلت الأمانة، والإصغاء، والتكامل، والكفاءة، والتحفيز على تقدير أعلى من أفراد العينة، بوصفها الخصائص الخمس الأعلى المطلوبة للقائد الفعال، وأن الأمانة والتكامل هما الخاصيتان الأكثر أهمية للقائد.

**دراسة: زين، قاسم ومختار (Zain, Kassim and Mokhtar, 2003) بعنوان:**  
**عملية تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات الحوسبة في كل مراحل صنع القرار.**

هدفت الدراسة إلى تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات الحوسبة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار، وتقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية في ماليزيا من أجل تحقيق الفعالية في مجال تنشيط المؤسسات الإدارية، من أجل الوصول إلى قرارات صائبة تعتمد على معلومات دقيقة، وتم تطبيق الدراسة على (٣٢٠) مديراً بماليزيا. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أن استخدام النظم الحوسبة أدى إلى تحسين الأداء الإداري، كما أن استخدام هذه النظم أدى إلى مساعدة المدراء في مجال التنبؤ بمشكلات العمل، وتقديم وصف دقيق للعمليات الداخلية في المؤسسة، وتساعد على تحسين مرحلة اختيار البدائل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات التي تناولت المشاركة في صنع القرار يمكن

استخلاص الآتي:

وجد الباحث أن عدداً كبيراً منها في المحور الأول، والخاصة بالدراسات العربية التي تناولت صنع القرار، والمشاركة في صنع القرار، قد ركزت على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس، في عمليات صنع القرار الإداري في المؤسسات الجامعية أو المؤسسات الخاصة بالتعليم قبل الجامعي ومنها دراسة (غريب الله، محمد، ٢٠١٣)، ودراسة (الأشهب، ٢٠٠١)، ودراسة (سنبل، ١٩٩٣)، ومنها دراسات ركزت على مشاركة رؤساء الأقسام في عملية صنع القرار، دراسة (الشريفي؛ وآخرون، ٢٠١٢)، ودراسات أخرى ركزت على مشاركة المشرفين التربويين، دراسة (مقابلة وآخرون، ٢٠١٢)، ودراسات أخرى ركزت على مشاركة المدراء في عملية صنع القرار (الدرويش، ٢٠١٢)؛ وتوصلت كل الدراسات السابقة إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس أو العاملين في عمليات صنع القرار على درجة كبيرة من الأهمية في إنجاز عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية.

أما دراسات المحور الثاني، الدراسات الأجنبية التي تناولت المشاركة في صنع القرار؛ فقد ركز مولر (Mueller, 2009) على تحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وأساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي، ودراسة كاوتشر (Kaucher, 2010) والتي ركزت على معرفة العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي والقيادة الفاعلة ودراسة زين، قاسم ومختار (Zain, Kassim and Mokhtar, 2003) على تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات المحوسبة في كل مرحلة من مراحل صنع القرار.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كونها تبحث في موضوع صنع القرار باستخدام المنهج الوصفي، وكذلك تتفق مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تركز على محاولة الوصول لمقترحات تساعد في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية، وعلى حد علم الباحث لم يتناول أحد الباحثين هذا الموضوع بالتطبيق على جامعة الإمام.

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يقوم على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن أيضاً قدرًا من التفسير لهذه النتائج، لذلك يتم استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة، ٢٠٠٢م، ٨٧).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر) والبالغ عددهم (٢٤٩٦) فرداً (إدارة النفقات والرواتب، ١٤٣٨هـ).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغت عينة الدراسة (٣٧١) فرداً بنسبة (١٥%) تقريبا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ وكان توزيعهم كما في جدول (١).

## جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الأولية

المتغير	المفردات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٥٤	٦٨,٤٦%
	انثى	١١٧	٣١,٥٣%
الإجمالي		٣٧١	١٠٠%
الرتبة العلمية	أستاذ	٢٤	٦,٣%
	أستاذ مشارك	٥٠	١٣,٥١%
	أستاذ مساعد	١٤٠	٣٧,٨٣%
	محاضر	١٥٧	٤٢,٣٤%
الإجمالي		٣٧١	١٠٠%
سنوات الخبرة	أكثر من خمس عشرة سنة	٥٧	١٥,٣١%
	أكثر من عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة	٦٠	١٦,٢١%
	أكثر من خمس سنوات إلى عشر سنوات	١١٧	٣١,٥٣%
	من سنة إلى خمس سنوات	١٣٧	٣٦,٩٣%
الإجمالي		٣٧١	١٠٠%
الكلية	العلوم الاجتماعية	٩٤	٢٥,٢٣%
	اللغات والترجمة	٤٨	١٢,٦١%
	علوم الحاسب والمعلومات	٤١	١٠,٨١%

المتغير	المفردات	العدد	النسبة المئوية
	الاقتصاد والعلوم الإدارية	٣٨	٩,٩١%
	الشريعة	٢٨	٧,٢١%
	أصول الدين	٢٥	٦,٣%
	اللغة العربية	٢٥	٦,٣%
	المعهد العالي للقضاء	٢٠	٥,٤١%
	العلوم	٢٠	٥,٤١%
	الهندسة	١٨	٤,٥%
	الطب	١٤	٣,٦١%
	الإجمالي	٣٧١	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) الخاص بتوزيع عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ما يأتي:

### الجنس:

أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث كانت نسبتهم المئوية (٦٨%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٢%).

### الرتبة العلمية:

أن معظم أفراد العينة من المحاضرين وذلك بنسبة مئوية (٤٢,٣٤%)، ثم يليهم أستاذ مساعد وذلك بنسبة مئوية (٣٧,٨٣%)، ثم يليهم أستاذ مشارك وذلك بنسبة مئوية (١٣,٥١%)، ثم أستاذ وذلك بنسبة مئوية (٦,٣%).



## سنوات الخبرة:

أن معظم أفراد العينة ممن لديهم خبرة تتراوح من سنة إلى خمس سنوات، حيث كانت نسبتهم المئوية (٣٦,٩٣%)، ثم يليهم أفراد العينة ممن كان لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات إلى عشر سنوات حيث كانت نسبتهم المئوية (٣١,٥٣%)، ثم يليهم أفراد العينة ممن لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة حيث كانت نسبتهم المئوية (١٦,٢١%)، ثم يليهم أفراد العينة ممن لديهم خبرة أكثر من خمس عشرة سنة وذلك بنسبة مئوية (١٥,٣١%).

## الكلية:

أن معظم أفراد العينة من المنتسبين لكلية العلوم الاجتماعية، وذلك بنسبة مئوية (٢٥,٢٣%)، ثم يليهم أفراد العينة من المنتسبين لكلية اللغات والترجمة وذلك بنسبة مئوية (١٢,٦١%)، ثم يليهم أفراد العينة من المنتسبين لكلية علوم الحاسب والمعلومات وذلك بنسبة مئوية (١٠,٨١%)، ثم يليهم أفراد العينة من المنتسبين لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وذلك بنسبة مئوية (٩,٩١%)، ثم يليهم أفراد العينة من المنتسبين لكلية الشريعة بنسبة مئوية (٧,٢١%)، يليهم أفراد العينة من المنتسبين لكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية وذلك بنسبة مئوية (٦,٣%) لكل منها، ثم يليهم أفراد العينة من المنتسبين للمعهد العالي للقضاء وكلية العلوم بنسبة مئوية (٥,٤١%) لكل منها، ثم كلية الهندسة بنسبة مئوية (٤,٥%)، وأخيراً كلية الطب بنسبة مئوية (٣,٦١%).

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول حول البيانات الأولية لأفراد

الدراسة، والجزء الثانى تكون من ثلاثة محاور: المحور الأول حول درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فى صنع القرار وتكون من (١٠) عبارات؛ والمحور الثانى حول درجة معرفة مراحل صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتكون من (١٠) عبارات؛ والمحور الثالث حول المقترحات التى يمكن أن تساعد فى تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى عملية صنع القرار فى ضوء أدوارهم الفنية والإدارية وتكون من (٩) عبارات. وقد تمت الإجابة عليها وفق خمس مستويات وهى (موافق تماماً)، (موافق)، (لا أدرى)، (غير موافق)، (غير موافق تماماً).

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالى لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق تماماً = ٥، موافق = ٤، لا أدرى = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق تماماً = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

للحصول على مدى المتوسطات، ليصبح طول الخلايا كما يلى:

موافق تماماً	= ٤,٢١ - ٥
موافق	= ٣,٤١ - ٤,٢٠
لا أدرى	= ٢,٦١ - ٣,٤٠
غير موافق	= ١,٨١ - ٢,٦٠
غير موافق تماماً	= ١ - ١,٨٠

## الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية، وذلك للحكم على عبارات الاستبانة والتي بلغ عددها (٣٥) عبارة، ثم قام الباحث باستبعاد العبارات التي قل الاتفاق عليها بين المحكمين عن (٨٠%) والتي بلغت (٦) عبارات، لتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٩) عبارة.

### صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (٢-٣-٤-٥) توضح ذلك:

#### جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٨١	**٠,٠٠	٦	٠,٧٢	**٠,٠٠
٢	٠,٦٢	**٠,٠٠	٧	٠,٧٥	**٠,٠٠
٣	٠,٧٧	**٠,٠٠	٨	٠,٦٦	**٠,٠٠
٤	٠,٦٥	**٠,٠٠	٩	٠,٦٥	**٠,٠٠
٥	٠,٦٥	**٠,٠٠	١٠	٠,٥٣	**٠,٠٠

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

## جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: مراحل صنع القرار بجامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٧٨	**٠,٠٠	٦	٠,٧٧	**٠,٠٠
٢	٠,٨٤	**٠,٠٠	٧	٠,٧٥	**٠,٠٠
٣	٠,٧٠	**٠,٠٠	٨	٠,٦٦	**٠,٠٠
٤	٠,٥٩	**٠,٠٠	٩	٠,٨٢	**٠,٠٠
٥	٠,٧٤	**٠,٠٠	١٠	٠,٦٥	**٠,٠٠

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

## جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث: المقترحات التي يمكن أن تساعد في

تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في

عملية صنع القرار

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٥٤	**٠,٠٠	٦	٠,٦٦	**٠,٠٠
٢	٠,٦١	**٠,٠٠	٧	٠,٦٧	**٠,٠٠

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
٣	٠,٧٦	**٠,٠٠	٨	٠,٥٤	**٠,٠٠
٤	٠,٧٧	**٠,٠٠	٩	٠,٧٩	**٠,٠٠
٥	٠,٥٩	**٠,٠٠			

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

## جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون للدرجة الكلية لكل محور من أبعاد الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المحور
**٠,٠٠	٠,٨٧	المحور الأول: درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى صنع القرار
**٠,٠٠	٠,٨١	المحور الثانى: مراحل صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
**٠,٠٠	٠,٨٩	المحور الثالث: المقترحات التى يمكن أن تساعد فى تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى عملية صنع القرار

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجداول (٢-٣-٤-٥) يتضح ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية للمحور التي تنتمي له، وتبين أيضاً ارتباط الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، حيث كانت جميع هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١). مما سبق تم التأكد من قوة الارتباط الداخلي لعبارات الاستبانة، وعلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

### ثبات الاستبانة:

المقصود بثبات الاستبانة أن تعطى النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة (العساف، ٢٠٠٣م، ٣٦٩).

وقد تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

### جدول (٦)

حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار.	١٠	٠,٨٧
المحور الثاني: مراحل صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	١٠	٠,٩٢

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
٠,٩٠	٩	المحور الثالث: المقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في عملية صنع القرار.
٠,٩١	٢٩	إجمالي الاستبانة

يتضح من الجدول رقم (٦) ارتفاع معامل ثبات عبارات محاور الاستبانة حيث بلغت (٠,٨٧، ٠,٩٢، ٠,٩٠)، كما بلغ معامل ثبات جميع عبارات الاستبانة (٠,٩١) وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات الاستبانة في صورتها النهائية.

### الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط "بيرسون".
- معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت)
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في آراء أفراد العينة حول محوري الاستبانة التي ترجع لمتغيري (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الكلية).

## عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي كما هو موضح في جدول رقم (٧):



## جدول (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار
١	تسعى الجامعة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف العامة والتفصيلية للجامعة.	١٥	٢٥	١٧	٣٧	١٧	٢,٨٥	١,٣	٦
		١٣,٥	٢٢,٥	١٥,٣	٣٣,٤	١٥,٣			
٢	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إبداء روح المبادرة في العمل.	١٥	٤٦	١٤	٢٨	٨	٣,٢٨	١,١٩	١
		١٣,٥	٤١,٤	١٢,٦	٢٥,٢	٧,٢			
٣	يتم عقد لقاءات دورية بأعضاء هيئة التدريس بالكلية لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيلها.	١٥	٢٧	١٢	٣٣	٢٤	٢,٧٨	١,٣٨	٧
		١٣,٥	٢٤,٣	١٠,٨	٢٩,٧	٢١,٦			

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٤	يتم منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها.	١٠	٣١	١٤	٣٦	٢٠	٢,٧٧	١,٢٨	٨
		٩,٠	٢٧,٩	١٢,٦	٣٢,٤	١٨,٠			
٥	يراعى عند تقييم الأداء بالكلية مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرار.	١١	٢٠	٢٠	٤٠	٢٠	٢,٦٥	١,٢٤	١٠
		٩,٩	١٨,٠	١٨,٠	٣٦,٠	١٨,٠			
٦	يتم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاجتماعات الرسمية.	١٦	٣٥	٢٢	٢٩	٩	٣,١٨	١,٢	٣
		١٤,٤	٣١,٥	١٩,٨	٢٦,١	٨,١			
٧	تتم دراسة القرارات الإدارية وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية.	١٣	٢١	٢٠	٤٠	١٧	٢,٧٥	١,٢٥	٩
		١١,٧	١٨,٩	١٨,٠	٣٦,٠	١٥,٣			

م	العبارة	موافق تماماً	موافق لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٨	ترفع الأقسام داخل الكليات مقترحاتها للقيادة الإدارية بالكلية قبل اتخاذ القرارات	١٥	٤٥	١٥	٢٥	٣,٢٥	١,٢٣	٢
		١٣,٥	٤٠,٥	١٣,٥	٩,٩			
٩	تمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس صلاحيات تمكنهم من اتخاذ قرارات فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم	١٥	٤١	١٥	٢٧	٣,١٦	١,٢٦	٤
		١٣,٥	٣٦,٩	١٣,٥	٢٤,٣			
١٠	تلتزم الجامعة بالقرارات والصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس عند منحهم صلاحيات التفويض	١٠	٣٦	٣١	٢٤	٣,١	١,١٢	٥
		٩,٠	٣٢,٤	٢٧,٩	٢١,٦			
		المتوسط العام				٢,٩٧	٠,٩٩	

يتضح من الجدول رقم (٧) وجهات نظر أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام حول درجة الموافقة على عبارات درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار، وكان المتوسط الحسابي العام (٢,٩٧ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (لا أدرى) مما يعنى أن أفراد الدراسة لا يعرفون واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار بشكل عام.

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة من وجهة نظر أفراد الدراسة ما بين (٢,٦٥ - ٣,٢٨) درجة من أصل (٥) درجات، وهى متوسطات تقابل درجات الموافقة (لا أدرى، موافق).

حيث جاءت العبارة (تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إبداء روح المبادرة في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,١٩). وجاءت العبارة (ترفع الأقسام داخل الكليات مقترحاتها للقيادة الإدارية بالكلية قبل اتخاذ القرارات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٢٣). بينما جاءت العبارة (يتم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاجتماعات الرسمية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٢). وجاءت جميع هذه العبارات في فئة (موافق) وهى الفئة الرابعة من المقياس الخماسي.

ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان القيادة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بضرورة تفعيل دور الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة في عمليات صنع القرار، وذلك وفقا للوائح الجامعية المعمول بها في الجامعة.

أما أقل العبارات في هذ المحور فكانت على النحو التالي:

جاءت العبارة (يتم منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية لأداء مهامهم التي يكلفون بها) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (١,٢٨). كما جاءت العبارة (تتم دراسة القرارات الإدارية وتقييمها بعد تطبيقها بفترة كافية) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,٢٥). وأخيراً جاءت العبارة (يراعى عند تقييم الأداء بالكلية مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرار) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٤). وجميع هذه العبارات الثلاث تقع في فئة (لا أدرى)، وهي الفئة الثالثة من المقياس الخماسي. ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري، في الجدول رقم (٧) يتضح أن قيم الانحراف المعياري لعبارة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في عملية صنع القرار بين (١,١٢، ١,٣٨)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تلتزم الجامعة بالقرارات والصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس عند منحهم صلاحيات التفويض)، مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حولها، بينما يتضح أن أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (يتم عقد لقاءات دورية بأعضاء هيئة التدريس بالكلية لمشاورتهم حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله)، مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد العينة حولها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه رغم تعدد الكليات والمعاهد في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلا أنها تخضع لنفس النظام، مما أدى إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول العبارات السابقة، حيث كانت استجابات أفراد الدراسة حولها (لا أدرى)، ويعتبر ذلك نتيجة طبيعية لاختلاف الإدارات وتفاوتها في هذه الكليات والمعاهد، ووضع كل كلية ومعهد من حيث الهيكل الإداري المنوط بإدارة هذه الكليات والمعاهد.

وتقترب هذه النتائج من النتائج التى توصلت إليها دراسة كل من (الدرويش، ٢٠١٢)، ودراسة (الشريفى؛ وآخرين، ٢٠١٢)، ودراسة (البلوشى، ٢٠٠٢)، ودراسة كاوتشر (Kaucher, 2010)، مولر (Mueller, 2009) والتى أكدت على أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التى توصلت إليها دراسة (غريب الله، ٢٠١٣).

## السؤال الثانى: ما درجة معرفة مراحل صنع القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابى كما هو موضح فى الجدول رقم (٨):

## جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد العينة حول مراحل صنع القرار بجامعة الإمام

م	العبارة	موافق تمامًا	موافق لا أدرى	غير موافق	غير موافق تمامًا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
١	تتم دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من خلال إدارة الجامعة	١٣	٣٧	٤٠	١١	٣,٢٨	١,٠٩	٢
		% ١١,٧	٣٣,٣	٣٦,٠	٩,٩	٩,٠		
٢	تطلب إدارة الجامعة من الكليات البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة	١١	٤٤	٣٨	١٤	٣,٣٩	٠,٩٥	١
		% ٩,٩	٣٩,٦	٣٤,٢	١٢,٦	٣,٦		
٣	تسعى إدارة الكلية لمشاورة أعضاء هيئة التدريس بشأن المقترحات المناسبة لحل المشكلة	١٤	٢٥	٢٢	٣٦	٢,٩	١,٢٥	٦
		% ١٢,٦	٢٢,٥	١٩,٨	٣٢,٤	١٢,٦		

م	العبارة	موافق تماماً	موافق لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٤	تقوم إدارة الكلية بصياغة جميع البدائل المتاحة لاتخاذ قرار الحل	١٠	٣١	٢٥	٣١	٢,٩٢	١,١٩	٥
	%	٩,٠	٢٧,٩	٢٢,٥	١٢,٦			
٥	تقوم إدارة الكلية بطرح البديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة	٩	٢٩	٢٣	١٨	٢,٨١	١,٢٢	٧
	%	٨,١	٢٦,١	٢٠,٧	١٦,٢			
٦	تقوم إدارة الكلية بدراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه	٦	٢٥	٣٣	١٨	٢,٧٤	١,١٣	٩
	%	٥,٤	٢٢,٥	٢٩,٧	١٦,٢			
٧	تتخذ إدارة الكلية القرار مع إرفاق حيثياته.	٩	٣٢	٣١	١٤	٢,٩٧	١,١٦	٤
	%	٨,١	٢٨,٨	٢٧,٩	١٢,٦			
٨	توضح إدارة الكلية طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ.	٦	٢٨	٢٩	١٦	٢,٧٨	١,١٣	٨
	%	٥,٤	٢٥,٢	٢٦,١	١٤,٤			



م	العبارة	موافق تماماً	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم
٩	تحدد إدارة الكلية الفترة الزمنية لتنفيذ القرار.	٩	٣٧	٢٥	٢٦	٣,٠٠	١,١٨	٣
		٨,١	٣٣,٣	٢٢,٥	٢٣,٤	١٢,٦		
١٠	تقوم إدارة الكلية بمتابعة مراحل وكيفية تنفيذ القرار بالإدارة.	٩	٣٠	٢٧	٣١	٢,٩	١,١٧	٦
		٨,١	٢٧,٠	٢٤,٣	٢٧,٩	١٢,٦		
المتوسط العام						٢,٩٦	١,١٦	

تتضح من الجدول رقم (٨) وجهات نظر أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول عبارات مراحل صنع القرار بالجامعة، وكان المتوسط الحسابي العام (٢,٩٦ من ٥.٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي مما يعني أن أفراد العينة لا يدرون عن مراحل صنع القرار بجامعة الإمام بشكل عام.

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة من وجهة نظر أفراد العينة ما بين (٢,٩٦ - ٣,٣٩) درجة من أصل (٥) درجات، وهي متوسطات تقابل درجات الموافقة (لا أدرى، موافق).

وقد جاءت العبارة (تطلب ادارة الجامعة من الكليات البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٩٥)، أي أنها جاءت في فئة (موافق) وهي الفئة الرابعة من المقياس الخماسي. وجاءت العبارة (تتم دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من خلال إدارة الجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (١,٠٩)، وهي بذلك تقع في فئة (موافق) أيضاً. أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة (تحدد إدارة الكلية الفترة الزمنية لتنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (١,١٨)، وهي بذلك تقع في فئة (لا أدرى) وهي الفئة الثالثة من المقياس الخماسي.

أما أقل العبارات في المحور فكانت على النحو التالي:

جاءت العبارة (تقوم ادارة الكلية بطرح البديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري (١,٢٢). وجاءت العبارة (توضح إدارة الكلية طريقة تنفيذ القرار وبدائل التنفيذ) في المرتبة الثامنة

بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,١٣). بينما جاءت العبارة (تقوم إدارة الكلية بدراسة النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه) في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,١٣). وجميع هذه العبارات الثلاث تقع في فئة (لا أدرى).

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول رقم (٨) يتضح أن قيم الانحراف المعياري لعبارات مراحل صنع القرار بجامعة الإمام بين (٠,٩٥، ١,٢٥)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تطلب إدارة الجامعة من الكليات البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة)، مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حولها، بينما يتضح أن أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تسعى إدارة الكلية لمشاورة أعضاء هيئة التدريس بشأن المقترحات المناسبة لحل المشكلة)، مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد العينة حولها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، شأنه في ذلك شأن أغلب أعضاء هيئات التدريس في الجامعات، يهيمه في المقام الأول معرفة القرارات التي تتخذ دون التدقيق والبحث في المراحل التي مر بها هذا القرار حتى يصل إلى الصورة التي يطلع عليها عضو هيئة التدريس. وتختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (البلوشى، ٢٠٠٢) والتي أكدت على أن أفراد الدراسة على دراية عالية بمراحل صنع واتخاذ القرار، وأن الإدارات تشركهم في كل خطوات ومراحل صنع واتخاذ القرارات.

**السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية)؟**

وللوقوف على الفروق حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في صنع القرار تعزى لمتغير الجنس تم حساب قيمة (ت) بين متوسطى درجات أفراد العينة (ذكور / إناث) على مقياس مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في صنع القرار، أما الفروق حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في صنع القرار، والتي تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية) تم إجراء اختبار التباين أحادى الاتجاه (One - way ANOVA) وهذا ما يتضح من خلال جدولى (٩-١٠):

### جدول (٩)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطى درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة

أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار

باختلاف متغير الجنس

الدلالة	ت	إناث ن = ٣٥		ذكور ن = ٧٦		المجموعة
		ع	م	ع	م	
						درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في صنع القرار تعزى لمتغير الجنس
٠,٢١٥	٠,٥٣٨	١٥,٥١	٩٨,٥٧	١٨,٢٣	١٠٠,٤٩	

تتضح من الجدول رقم (٩) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول اختلاف درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار لاختلاف متغير الجنس.

واستناداً إلى قيم "ت" المحسوبة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس سواء الذكور أو الإناث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتبعون إدارياً جهة واحدة، وهي الجامعة، والكل سواسية في الحقوق والواجبات وفقاً للوائح الخاصة بالجامعة؛ وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليها دراسة (مقابلة وآخرون، ٢٠١٢)، والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوي في ضوء مهامهم الفنية والإدارية في محافظة عمان بالأردن ترجع لمتغير الجنس.

## جدول (١٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية)

المجموعة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار تعزى لمتغير الرتبة العلمية	بين المجموعات	٦٩٥,٤١٥	٣	٢٣١,٨	٠,٧٦٣	٠,٥١٧
	داخل المجموعات	٣٢٥٠,٦٠٦	١٠٧	٣٠,٣٧٩		
درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢٠١,٥٨	٣	٦٧,١٩	٠,٢١٨	٠,٨٨٤
	داخل المجموعات	٣٢٩٩٩,٨٨	١٠٧	٣٠٨,٤١		
درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار تعزى لمتغير الكلية	بين المجموعات	٣٠٠٠,٦	١٠	٣٠٠,٠٦	٠,٩٩٤	٠,٤٥٤
	داخل المجموعات	٣٠٢٠١,٤	١٠٠	٣٠٢,٠٠٨		

يتضح من الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام في صنع القرار تعزى لمتغيرات (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس يتبعون جهة واحدة من حيث السياسات الإدارية، والأساليب المتبعة فيها، ويغلب ذلك على كثير من المؤسسات الحكومية. وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت لها دراسة (مقابلة؛ وآخرون، ٢٠١٢). وتختلف هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (غريب الله، ٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وفقا لمتغيرات (الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الكلية).

### **السؤال الرابع: ما المقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية من وجهة نظرهم؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات المقترحات التي تسهم في تنمية الاتجاه الإيجابي نحو زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية، كما هو موضح في الجدول رقم (١١):

## جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
١	أرى أن يتم مشاوره عضو هيئة التدريس في المهام الفنية والإدارية التي ستوكل إليه.	٧٣	٢٧	٦	٣	٢	٤,٤٩	٠,٨٦	٥
		٦٤,٦ %	٢٣,٩	٥,٣	٢,٧	١,٨			
٢	يجب أن تحظى الملاحظات التي يبديها عضو هيئة التدريس حول أسلوب العمل بالكلية بالاهتمام من إدارة الكلية.	٧٩	٢٢	٦	٢	٢	٤,٥٦	٠,٨٢	٣
		٦٩,٩ %	١٩,٥	٥,٣	١,٨	١,٨			



م	العبارة	موافق تماماً	لا أدرى	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	يجب أن يكون للأقسام داخل الكلية مساحة واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاقات اختصاصها	٨٥	٢٣	١	١	٤,٧١	٠,٦٢	١
		٧٥,٢ %	٢٠,٤	٠,٩	٠,٩	٠,٩	٠,٩	
٤	يجب على رؤساء الأقسام بالكلية متابعة العمل وعدم التدخل كثيراً في تفاصيل التنفيذ	٥٦	٣٦	٦	١١	٤,١٩	١,٠٤	٩
		٤٩,٦ %	٣١,٩	٥,٣	٩,٧	١,٨	١,٨	
٥	يجب أن تهتم إدارة الكلية بتدريب أعضاء هيئة التدريس على رأس العمل	٧٩	٢٥	٥	٢	٤,٦٣	٠,٦٥	٢
		٦٩,٩ %	٢٢,١	٤,٤	١,٨	٠	٠	
٦	يجب أن يكون لعضو هيئة التدريس الحرية في تحديد الدورات التدريبية التي تناسبه	٧٣	٣١	١	٦	٤,٥٤	٠,٧٧	٤
		٦٤,٦ %	٢٧,٤	٠,٩	٥,٣	٠	٠	

م	العبارة	موافق تماماً	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	أرى أن تتبع إدارة الكلية أسلوب الرقابة الذاتية مع أعضاء هيئة التدريس.	٥٨	٥	٧	٣	٤,٢٧	٠,٩٩	٨
		٥١,٣ %	٤,٤	٦,٢	٢,٧			
٨	يجب أن يتمتع عضو هيئة التدريس بالحرية الفنية والإدارية في أداء مهامه الموكلة إليه	٦١	٦	٢	١	٤,٤٣	٠,٧٥	٧
		٥٤,٠ %	٥,٣	١,٨	٠,٩			
٩	أرى أن تلتزم الجامعة بالقرارات والصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس عند منحهم صلاحيات التفويض	٧٠	١	٢	٤	٤,٤٧	٠,٩	٦
		٦١,٩ %	٣٠,١	١,٨	٣,٥			
المتوسط العام						٤,٤٧	٠,٨٢	

تتضح من الجدول رقم (١١) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام حول المقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل مشاركتهم في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية، وكان المتوسط الحسابي العام (٤,٤٧) من (٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يعني أن أفراد عينة الدراسة (موافقون تمامًا) على المقترحات بشكل عام.

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ما بين (٤,١٩ - ٤,٧١) درجة من أصل (٥) درجات، وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (موافق تمامًا)، مما يعني أن جميع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون بدرجة (موافق تمامًا) على المقترحات التي يمكن أن تساعد في تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في ضوء أدوارهم الفنية والإدارية.

حيث جاء المقترح (تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إبداء روح المبادرة في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧١) وانحراف معياري (٠,٦٢). وجاء المقترح (يجب أن تهتم إدارة الكلية بتدريب أعضاء هيئة التدريس على رأس العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٥). كما جاء المقترح (يجب أن تحظى الملاحظات التي يبديها عضو هيئة التدريس حول أسلوب العمل بالكلية بالاهتمام من إدارة الكلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٨٢).

أما أقل العبارات فكانت ما يلي:

جاء المقترح (أرى أن تلتزم الجامعة بالقرارات والصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس عند منحهم صلاحيات التفويض) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي

(٤,٤٧)، وانحراف معيارى (٠,٩). وجاء المقترح (أرى أن تتبع إدارة الكلية أسلوب الرقابة الذاتية مع أعضاء هيئة التدريس) فى المرتبة الثامنة بمتوسط حسابى (٤,٢٧) وانحراف معيارى (٠,٩٩). وأخيراً جاء المقترح (يجب على رؤساء الأقسام بالكلية متابعة العمل وعدم التدخل كثيراً فى تفاصيل التنفيذ) فى المرتبة التاسعة بمتوسط حسابى (٤,١٩) وانحراف معيارى (١,٠٤).

وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري لكل عبارة فى الجدول رقم (١١) يتضح أن قيم الانحراف المعيارى للمقترحات التى يمكن أن تساعد فى تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى صنع القرار فى ضوء أدوارهم الفنية والإدارية كانت بين (٠,٦٢ ، ١,٠٤). وكان أقل انحراف معيارى للمقترح (يجب أن يكون للأقسام داخل الكلية مساحة واسعة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التى تقع ضمن نطاقات اختصاصها)، مما يدل على تقارب آراء أفراد عينة الدراسة حولها، بينما يتضح أن أكبر قيمة للانحراف المعيارى للمقترح (يجب على رؤساء الأقسام بالكلية متابعة العمل وعدم التدخل كثيراً فى تفاصيل التنفيذ)، مما يدل على أنها أكثر الاقتراحات اختلف أفراد العينة حولها. ويمكن أن يكون السبب فى هذه النتيجة أن المقترحات التى تم طرحها كانت واقعية بدليل أن هذه المقترحات تمت الموافقة عليها بدرجة (موافق تماماً).

### توصيات الدراسة:

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث بما يلى:

- ١- ضرورة اهتمام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بصناعة القرار الإدارى من خلال التأكيد على ذلك من خلال مجلس الجامعة، والتأكيد على

- ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات من خلال مجالس الكليات والأقسام، كما اتضح من نتائج الدراسة.
- ٢- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة في طرح آرائهم واقتراحاتهم والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- ٣- التوسع في مشاركة أعضاء هيئة في صنع القرار من خلال تكوين مجلس استشاري في كل كلية يتكون من أعضاء هيئة التدريس، ويعاد تشكيله سنويا لإتاحة الفرصة لأكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صنع القرار.
- ٤- السعي إلى نشر ثقافة المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال اللقاءات والندوات العلمية، وغيرها من الأساليب التي تؤدي إلى نشر ثقافة المشاركة في صنع القرار.
- ٥- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال صنع القرار من حيث مفاهيمه وعملياته ومراحله.

## المراجع العربية:

- إدارة النفقات والرواتب (٥١٤٣٨). إحصائية أعضاء هيئة التدريس ومن فى حكمهم. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الأشهب، عائده (٢٠٠١). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية فى مدارس القدس فى اتخاذ القرار وعلاقته فى الانتماء لمهنة التعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس.
- بطاح، أحمد، وعيسان، صالحه (١٩٩٩). صنع القرار التربوى فى الجامعات العربية: جامعة السلطان قابوس نموذجاً. المؤتمر السنوى السابع، الإدارة الجامعية فى الوطن العربى، مصر، ١٩٤ - ٢٣٣.
- البلوشى، عائشة (٢٠٠٢). مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرار التعليمى فى مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- بوشيت، الجوهرة (١٤٢٦هـ). العوامل المؤدية إلى تدنى المعدل التراكمى كما تراها طالبات كلية التربية والعلوم الزراعية والأغذية بجامعة الملك فيصل. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٦(١)، ٤٦-٦٥.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (١٤٣٨هـ). مسترجع من <https://www.imamu.edu.sa/Pages/default.asp>.
- الحربى، قاسم (٢٠٠٥). المناخ التنظيمى السائد فى كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٨(١٦). ١٨٧-٢١٠.

الدرويش، دلال (٢٠١٢). مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الرويلي، سعود (٢٠٠٠). صنع القرار في إدارة تعليم النبات بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.

سعد الدين، إبراهيم وآخرون (١٩٨٥). كيف يصنع القرار في الوطن العربي، ط١. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

سنبل، فائقة (١٩٩٣). مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشريفي، عباس والصرابرة، خالد والناظر، ملك (٢٠١٢). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان، مجلة العلوم التربوية، ٢(٢)، ١١٧-١٤٧.

شنودة، إيميل (١٩٩٧). الاتجاهات التربوية الحديثة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية. الشيخ، عارف (٢٠٠٦). مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في صنع القرارات. الرياض: إدارة التوجيه والإرشاد بوزارة التربية والتعليم.

الشيخي، هاشم (٢٠٠٩). دور الأستاذ الجامعي في تحقيق الجودة في مخرجات التعليم الجامعي. المؤتمر الدولي الأول (العربي الرابع): الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي. الواقع والمأمول، المنصورة، كلية التربية النوعية (٨-٩ أبريل).

صابر، فاطمة وخفاجة، ميرفت (٢٠٠٢). أسس ومبادئ البحث العلمى. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

الصباب، أحمد (١٩٨٩). صناعة القرار واتخاذها. جدة: مطابع جامعة الملك عبد العزيز.  
العلاقى، مدنى (١٤١٦هـ). الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط ٧. جدة: مكتبة زهران.

غريب الله، محمد (٢٠١٣). واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، ٤(١١)، ٧٦-٩٢.

القارى، سميحة (١٤٢٦هـ). دراسة شاملة وناقذة للائحة شؤون أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعات المملكة العربية السعودية، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس، الرياض: كلية التربية، جامعة الملك سعود.

كنعان، نواف (١٩٩٥). القيادة الإدارية، ط ٥. عمان: مكتبة دار الثقافة.

المانع، صالح (٢٠٠٢). قرار تحرير الكويت: البعد النظرى، مسترجع من

<http://www.ksu.edu.sa/kfswebsite/source/80.htm>

مجلس التعليم العالى (١٤١٨هـ). اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن فى حكمهم. الرياض: مجلس التعليم العالى.

مقابلة، عاطف وخاطر، أيمن والطراونة، محمد (٢٠١٢). واقع ممارسة المشرفين التربويين لصنع القرار التربوى فى ضوء أداء مهامهم الفنية والإدارية فى محافظة عمان فى الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٠(٢)، ١٥٥-١٧٩.



المهدى، سوزان (٢٠٠١). بعض مشكلات طالبات المرحلة الجامعية في مصر والسعودية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، ٧(٢٠)، ١٢٣-١٤٥.

الناجم، سعد (١٤٢٢هـ). المشكلات التي تواجه طلاب وطالبات كلية التربية بجامعة الملك فيصل. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، ٣(١)، ٩٧-١١٦.

نصار، على (٢٠٠١). *معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة ميدانية"* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الأزهر، القاهرة.

النمر، سعود وآخرون (١٤١٧هـ). *الإدارة العامة. الأسس والوظائف*، ط٤. الرياض: العساف للطباعة والنشر.

### المراجع الأجنبية:

Chalmers, D. and Fuller, R. (1996). Teaching for learning at university: Theory and practice. *Journal of Higher Education Policy Management*, 25 (1), 5-12.

Holt, D. (1993). *Management: Principles and Practice*, Third Ed. New Jersey: Englewood and Chiffs.

James R. & Richard S. (1966). *Decision Making in International politics*, New York: Free Press.

Kaucher, E. (2010). *Ethical decision-making and effective leadership*.

Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/2198750>

37.

Mueller, C. A. (2009). *Influence of transformational leadership style on decision-making style and technology readiness: A correlation study*. Retrieved

from <https://search.proquest.com/>

docview/854553968.

Zain, M, kassim, N., and Mokhtar, E. (2003). Use of Information Technology and Information Systems for Organizational Agility in Malaysian Firms. *Management Review*. Singapore. 25(1). 69.

تم استلام البحث بتاريخ: ٢٠١٩/٢/٧

تم إقرار البحث بتاريخ: ٢٠١٩/٣/١٣