

" مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات "

أ / بسمه بنت عبد المحسن بن عبد الله المجنوني

• الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ، والتعرف على درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة) . تكونت عينة الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس والموظفات اللاتي يشغلن أعمالا إدارية وقد بلغ عددهن (٥٥) في جامعة أم القرى بمكة المكرمة و (٩٧) في جامعة الملك عبد العزيز بجدة . وقد صممت الباحثة استبانة خاصة بالدراسة وتأكدت من صدقها وثباتها . وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفية واختبار (ت) . ودلت نتائج الدراسة على أن مشاركة الإداريات في القرارات اليومية كانت متوسطة ، بينما شاركتهن في القرارات التكتيكية والاستراتيجية كانت منخفضة . أن الإداريات الحاصلات على مؤهل علمي أعلى أكثر مشاركة من الإداريات الحاصلات على مؤهل علمي أدنى . أن الإداريات ذوات المسميات الوظيفية العليا أكثر مشاركة من الإداريات ذوات المسميات الوظيفية الدنيا . أن الإداريات اللاتي خبراتهن مرتفعة أكثر مشاركة من الإداريات اللاتي خبراتهن منخفضة . أن الإداريات في جامعة أم القرى بمكة المكرمة أكثر مشاركة من الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة . أن الإداريات الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في القرارات التكتيكية أكثر من الإداريات الحاصلات على المؤهل الجامعي فما دون . أن الإداريات الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في القرارات الاستراتيجية أكثر من الإداريات الحاصلات على مؤهل الماجستير والمؤهل الجامعي فما دون . أن العميدات ووكيلات العميد يشاركن أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات بالجامعتين . أن الإداريات اللاتي خبراتهن ١٥ سنة فأكثر يشاركن في القرارات التكتيكية أكثر من الإداريات اللاتي تكون خبراتهن ما بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات .

• المقدمة :

تعتبر مشاركة المرأة في مؤسسات التربية والتعليم وخاصة في مؤسسات التعليم العالي أمر ذو أهمية بالغة في تفعيل الدور الذي يجب أن تقوم به المرأة فيما يتعلق بتطوير العمل الإداري . وقد استطاعت المرأة العربية أن تزيد من مشاركتها في عملية صنع القرار حيث أشارت العطيبي (١٤١٧هـ ، ص : ١٠) إلى أن المرأة العربية في بعض الدول العربية كالكويت والبحرين والإمارات وتونس والأردن ومصر والمغرب العربي استطاعت أن تصل إلى مواقع صناعة القرار وتوجيه السياسات الإنتاجية والخدمية في مجال الإدارة العليا وإن كانت نسبة وجودها في هذه المواقع ما تزال متدنية . والمملكة العربية السعودية إيماننا منها بدور المرأة وأهميته في المجتمع فقد أتاح لها الفرصة لتلقي التعليم ومن ثم العمل في شتى المجالات وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية السمحة . وحفاظا منها على مكانة المرأة وخصوصيتها فقد كان لها أقسام خاصة بها في أغلب الأعمال خاصة بالمؤسسات التعليمية . وتعتبر عمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة أحد المنابر التي من خلالها تستطيع المرأة السعودية

المساهمة في اتخاذ القرارات، إذ تعتبر وظيفة العمادة كما ورد في دليل القبول (١٤٢٠هـ، ص: ٣٣) وظيفة إشرافية تنفيذية يتم من خلالها الربط والتنسيق مع عمداء الكليات، والمعاهد، والعمادات المستقلة فيما يخص الطالبات واحتياجاتهن وكفاءتهن ومستواهن العلمي وسلوكهن، والإشراف على التلفزيون التعليمي. وهذه الوظيفة قد لا تحوّلن مهمة اتخاذ القرارات بالصورة المطلوبة.

وبما أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، كما يؤكد جريفت (١٩٩١هـ، ص: ٩٤) إذ يقول: "إن اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ولذلك يقتضي فهم الإدارة فهما دقيقا تحليلا لعملية اتخاذ القرار" وعملية اتخاذ القرارات كما ذكر كنعان (١٤١٥هـ، ص: ٩٣) تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، كما أنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ بل وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وإن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أساليب وأسس اتخاذ القرارات كما ينبغي أن يركز أيضا على أسس وإجراءات تنفيذها. وهناك عدد من التصنيفات لأنواع القرارات تختلف باختلاف المشكلة، وطريقة القرار، والظروف البيئية المحيطة بالقرار، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، والأفراد الذين يتعامل معهم. وكما ذكر كنعان (١٤١٥هـ، ص: ٢٤٣) فإن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة؛ لأنه ليس هناك معيار محدد وثابت لتقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما أن عملية التصنيف ذاتها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة كذلك من اختلاف الجوانب التي تبحث عنها هذه العملية والمعايير الذي يتبعه الباحث من أجل تصنيف أنواع القرارات. وقد صنفت أنواع القرارات عدة تصنيفات فهناك القرارات المتعلقة بالعنصر البشري، والقرارات المتعلقة بالإنتاج، والقرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية.

وبما أن المشاركة تعتبر من أنجح الوسائل لتقبل القرارات ومن ثم زيادة فعاليتها فقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات التي أكدت نتائجها أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات. واستنادا إلى قوله تعالى: وشاورهم في الأمر (آل عمران ١٥٩)

تري الباحثة أنه من الأهمية مشاركة الإداريات في مختلف القطاعات وخاصة التعليمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بقسم الطالبات لكي تكون هذه القرارات المتخذة ذات كفاءة ودقة وواقعية وقد أكدت على ذلك النابه (١٤١٤هـ، ص: ٥٥) إذ تقول "إن اتخاذ القرارات المهمة يقتضي مشاركة كل من لهم صلة بهذه القرارات". كما كشفت نتائج بعض الدراسات السابقة عن الحاجة الملحة لإعطاء الإداريات صلاحيات اتخاذ القرارات، فقد أوضحت دراسة (صيرفي، ١٤٠٩هـ) أن الإدارة الجامعية بقسم الطالبات مجرد منفذة للأوامر التي تصدر من المستويات العليا وليس لديها الحرية في اتخاذ القرارات وقد كشفت نتائج دراسة (الحسيني، ١٤٠٩هـ) التي أجريت في قطاعات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية عدم إعطاء المرأة الصلاحيات الكافية لإنجاح دورها الإداري في المناصب الإدارية وإنما هذه

الصلاحيات كافية فقط لتسيير العمل اليومي الروتيني . وأن أهم الصلاحيات التي تحتاجها المرأة والتي يجب أن تعطى لها هي صلاحيات في مجال التطوير والتخطيط ورسم السياسات ثم صلاحيات في مجالي التنظيم والتنفيذ . وأن هناك عوائق إدارية تعيق تقدم المرأة في المراكز الإدارية أهمها عدم تفويض المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية وعدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات مع صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء .

يضاف إلى ذلك ما لاحظته الباحثة من أن بعض الإداريات بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز تتخذن بعض القرارات (بعد عرضها على الإدارة العليا) هذه القرارات قد تتعلق بألوان الزي ومواعيد الدخول والخروج للطالبات وما شابه ذلك دون القرارات التعليمية والإدارية بالرغم من وجود إداريات لديهن الخبرة والتجربة والمؤهلات التي تؤهلن للمساهمة بشكل فعال في اتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالأمور الإدارية أو الفنية أو الأكاديمية.

وخلاصة القول فإن هذه الدراسة تحاول أن تقف على مدى إسهام الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وتحديد درجة مشاركتهن .

• مشكلة الدراسة :

تعد عملية اتخاذ القرارات النواة الرئيسية لأي بناء تنظيمي وأحد المراحل المهمة لنجاح الإدارة ومدى تحقيقها لأهدافها . وبناءً على ذلك فإن اتخاذ هذه القرارات يتطلب مهارات معينة يجب توفرها في متخذي القرار ، كما يتطلب إشراك كل العاملين الذين لهم صلة بهذه القرارات . ولاشك أن نجاح هذه القرارات يعتمد بشكل كبير على الصلاحيات الممنوحة لهؤلاء العاملين ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتجنب العوامل التي تؤثر بشكل كبير على نوع القرار والتي حددها مطاوع وحسن (١٤٠٩هـ ، ص : ٦٩) في الآتي : " الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط بمتخذ القرار ، والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار ، وتوقيت القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار " . ومن خلال الواقع المعاش بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة لاحظت الباحثة أن هناك قصور في مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات هذا القصور ربما يعود لعدم وجود رغبة لديهن للإسهام في تطوير الجامعة ، وقد يعود لعدم وضوح القرارات الجامعية فالوضوح لا شك مطلوب لتبادل الإداريات للمشاركة بفعالية ، يضاف إلى ذلك أن بعض الإداريات لم تستثمر كفاءتهن وقدراتهن الاستثمار الأمثل لوجودهن في أماكن لا تتناسب مع هذه الكفاءات والقدرات ، كما لاحظت الباحثة أن الإداريات لم تعطى لهن الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي الإدارية والتعليمية وأن الإداريات . من غير أعضاء هيئة التدريس . لم يفتح لهن المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات بالشكل المأمول ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة وجدت النتائج التالية :

١) توصلت دراسة (صيرفي ، ١٤٠٩هـ) أن الإدارة الجامعية بقسم الطالبات لا تتوفر لها الحرية لاتخاذ القرارات وإنما هي مجرد منفذ للأوامر .

كما توصلت دراسة (الحسيني ، ١٤٠٩هـ) إلى أن الدور الذي تقوم به المرأة السعودية في المراكز الإدارية هو الإشراف على تنفيذ ما خطط ورسم لها من سياسات بعيدة عن مواقع اتخاذ القرارات ، فالمهمة الرئيسية التي تقوم بها المرأة تتمثل في التوجيه والإشراف على التنفيذ ومتابعة أعمال المؤسسات . وكذلك انفراد إدارات الجامعات والكليات التي على رأسها قيادات من الرجال بوضع الخطط دون أن يكون للقائمات على أقسام الطالبات دور رئيسي في التخطيط لمستقبل قطاعهن . رغم إعطاء المرأة الإدارية صلاحيات معقولة نسبياً للتوجيه إلا أن السلطات التي تمنح لها لتنفيذ هذه الصلاحيات أقل بكثير مما يجب أن يكون . أن الصلاحيات الممنوحة للمرأة كانت كافية فقط لتسيير الأعمال اليومية الروتينية ولم تعطى الصلاحيات التي تعمل على نجاح دورها في المناصب الإدارية .

ونظراً للمشاركة من أهمية في تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بفعالية فقد اتفق كثير من رجال الفكر والفكر الإداري على ضرورة اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يضمن تعاونهم ويفتح المجال لتبادل الآراء والخبرات ومن ثم فإنهم يدعمون هذه القرارات ويلتزمون بتنفيذها .

وبناءً على ذلك فإن دراسة درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات لها أهمية بالغة للوقوف على مدى إسهامهن في اتخاذ هذه القرارات وقيامهن بالمهام التي كلفن بها . ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها لفت نظر الإدارة العليا لأهمية دور الإداريات وأهمية مشاركتهن في اتخاذ القرارات مما يدفعهن للمساهمة بفعالية في العملية التعليمية والإدارية للوصول للأهداف المنشودة على الوجه الأكمل .

• أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ، وبأسلوب أكثر تحديدا ترمي الدراسة الحالية إلى ما يلي :
- ١- التعرف على درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة في اتخاذ أنواع القرارات .
 - ٢- التعرف على درجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات .
 - ٣- التعرف على درجة مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للمؤهل العلمي .
 - ٤- التعرف على درجة مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا لمسمى الوظيفة الإدارية .
 - ٥- التعرف على درجة مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا لعدد سنوات الخبرة .

• تساؤلات الدراسة :

صممت الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات التالية :

- س١: ما درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ؟
- س٢: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا للمؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة الجامعة اللائي ينتمين إليها ؟
- س٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا للمؤهل العلمي مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ؟
- س٤: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا للمؤهل العلمي مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ؟
- س٥ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات لأنواع القرارات (اليومية ، التكتيكية ، الاستراتيجية) وفقا للمؤهل العلمي مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ؟

• أهمية الدراسة :

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات عاملاً مهماً ودافعاً قوياً لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بصورة فعالة حيث يرى بيلاسكو والتوتو (1972 Belasco & Alutto) أن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر عاملاً مهماً يؤثر في مستوى رضا المعلم ، فالمعلمون الذين لا يشعرون بالرضا في مشاركتهم في اتخاذ القرار يؤثر سلباً على نظام التعليم . ومن الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها كدراسة (الحسيني ١٤٠٩ هـ) ، ودراسة (صيرفي ، ١٤٠٩ هـ) وجدت الباحثة أن الإداريات العاملات في المجال التعليمي لا يمتلكن صلاحيات لاتخاذ القرارات في كثير من الأمور بل وحتى مشاركتهن فيها تعتبر محدودة . لذا تركزت أهمية هذه الدراسة حول معرفة درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات . وتحديد هذه المشاركة من خلال الواقع . ولذا فإن هذه الدراسة تسعى جاهدة للوصول لأهم ملامح المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة .

وترى الباحثة أن التعرف على درجة مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات والتوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات يعتبر إضافة علمية لها أهميتها البالغة في العملية التعليمية إذ تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تسعى إلى كشف درجة مشاركة الإداريات في اتخاذ أنواع القرارات على مستوى التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كما أنها ستفيد المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي عند وضع اللوائح والأنظمة بقسم الطالبات مع الأخذ في الاعتبار مشاركة الإداريات بحكم اتصالهن الوثيق بالطالبات لقدرتهن على ذلك ، وستستفيد أيضاً الإدارة الجامعية العليا إذ

سيخفف عنها بعض الأعباء المتعلقة برسم الخطط والبرامج والسياسات المتعلقة بقسم الطالبات مما يوفر لها الكثير من الوقت والجهد . وبالتالي فإنه يرجى من ذلك أن تتمكن الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة من اتخاذ القرارات بفعالية وتلافي نواحي القصور والعمل على إزالتها وحلها ، هذا ومن المؤمل أن تشارك الإداريات في اتخاذ كل نوع من أنواع القرارات بشكل إيجابي وفعال ، بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها الجامعة .

• حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات . حيث طبقت على العميدات ووكيلات العميد ووكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة . في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٢ هـ .

• مصطلحات الدراسة :

١ المشاركة : تعني : " مشاركة القائد ومرؤوسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه " . (الجابري ، ١٤١٤هـ ، ص : ٢٢٨) . وترى الباحثة أن المشاركة : عبارة عن اشتراك المدير مع موظفيه في حل المشكلات التي تواجهه وإبداء آرائهم واقتراحاتهم لإيجاد أفضل الحلول ومن ثم اتخاذ القرارات الأكثر فعالية في حل المشكلات القائمة .

٢ القرار هو " نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة ، تقطع أو توقف عملية التفكير ، وينهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى " . (شنودة ١٤٠٠هـ ص : ٢٢) . وترى الباحثة أن القرار هو : ما استقر عليه رأي شخص ما فيما يخص أمراً .

٣ صناعة القرار : هي : " العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها " . (الخشروم وموسى ، ١٤١٩هـ ، ص : ٢٧٣) .

٤ عملية اتخاذ القرار هي : " العملية التي يتم بها عن وعي اختيار أسلوب العمل من عدة احتمالات من أجل تحقيق الغرض أو النتيجة المرغوبة " . (مرسي ١٤١٧هـ، ص : ٧١) . وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار هي : عملية منظمة يقوم بها الفرد للوصول إلى أفضل البدائل المطروحة بهدف مواجهة موقف ما أو لحل مشكلة تعترضه .

٥ القرارات اليومية : يعرفها الحاج بأنها : " القرارات التي تصدر بشكل يومي لمعالجة مشكلة معينة في نطاق المنظمة ولا يتعدى تأثيرها المشكلة التي صدرت لمعالجتها " . (المالكي ، ١٤١٨هـ ، ص : ٧٧) .

٦ القرارات التكتيكية : هي التي يتخذها غالباً رؤساء الأقسام أو الإدارات أو مايسمى بالإدارة الوسطى وتهدف إلى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي " . (كنعان ، ١٤١٥هـ ، ص : ٢٥٢) .

١٦ القرارات الاستراتيجية : هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به " . (كنعان ، ١٤١٥هـ ، ص : ٢٥١) .

١٧ الإداريات : تطلق على كل من تقوم بالعمل الإداري من عضوات هيئة التدريس أو غيرهن من الموظفين .

• الإطار النظري :

تعتبر المشاركة جزءاً أساسياً وهاماً في الإدارة الناجحة ، كما أنها عملية مرنة وذات فائدة في كثير من المواقف المختلفة . ومن المؤكد أن أسلوب المشاركة لا يقلل من كفاءة المدير وإنما يساعد الموظفين على إثبات قدراتهم وكفاءاتهم في اقتراح حل المشكلات وتنفيذ القرارات التي يشاركون فيها وبذلك تتجنب الإدارة عدداً كبيراً من المعوقات والمشكلات التي يمكن أن تصاحب تنفيذ القرار .

إن المشاركة بين الأفراد لا شك تفيد في إلقاء الضوء على المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها كما تجعلهم يتقبلون هذه القرارات ويتحمسون إلى تنفيذها ، كما أن القرار الصادر من مجموعة من الأفراد أفضل بكثير من القرار الصادر من شخص واحد . ومن الملاحظ أن المشاركة تكون في صنع القرار فقط كما أكد على ذلك حريري (١٤١٩هـ ، ص : ٩٢) بقوله : اتخاذ القرار في الغالب مسؤولية شخص واحد هو المدير أو الوزير ولكنه قبل اتخاذه للقرار يحيله لمجموعة من المختصين والخبراء الذين يدرسونه بتأن فالمشاركة المطلوبة تكون في " عملية صنع القرار " وليست في إصداره أو اتخاذه .

إن عملية اتخاذ القرار قائمة على جهد وتفكير وتخطيط مجموعة من الأفراد ولو تتبعنا سلسلة اتخاذ القرار فإننا نجد الكثير من الأفراد والجماعات التي لها أثرها الواضح والكبير في عملية اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بتوليد الأفكار ، أو إتاحة الحقائق والإمداد بالمعلومات ، أو ترشيح القرار في إطار واقعية التطبيق وإمكانية التنفيذ . (خطاب ، ١٤٠١هـ ، ص : ٥) .

لا شك أن نجاح أي مؤسسة يعتمد اعتماداً كبيراً على نجاح إدارتها والإدارة الناجحة هي القائمة على المنطق والعقلانية والبعد عن التحيز والتعصب باتخاذها للقرارات الرشيدة كما أكد على ذلك الكيلاني (١٤١٥هـ ، ص : ٣٨٤) بقوله : لعل أكثر الجوانب الإجرائية دقة في السلوك الإداري هو : اتخاذ القرار . الأمر الذي حدا بعلماء الإدارة إلى وصف الإداري الناجح بأنه صانع القرار الجيد والذي يعي ما يقوم به .

ومن الملاحظ أن هذه القرارات لها أنواع وأساليب ومراحل لاتخاذها . كما أنها تتأثر بعدد من العوامل وتعرض لعدة معوقات تحول دون اتخاذها بشكل سليم ونظراً لأهمية القرارات في كل مجالات الحياة كان لا بد من التعرف عليها وتناولها بالدراسة .

لاتخاذ القرارات أهمية كبيرة لكونها تتضمن عدة أفراد وتشمل عدة جوانب ، ولها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على الأهداف المنشودة وتنبع أهميتها من كونها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان اليومية سواء أكان

ذكراً أو أنثى ، صغيراً أو كبيراً ، ولاتخاذ القرارات أهمية كبيرة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بالإضافة لأهميته على المستويين العلمي والعملي .

وقد زادت أهمية عملية اتخاذ القرارات نظراً لما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلات تعدد أهدافها وتعقدها وقد ذكر كنعان (١٤١٥هـ ، ص : ٩٤) أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان في السابق وإنما لا بد أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المتشابكة والمعقدة . وليتسنى للفرد اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب عليه أن يدرك أهمية اتخاذ القرارات وخطورتها على العملية الإدارية . ومن ثم يتمكن من اتخاذ القرارات الأكثر رشداً وعقلانية .

إن تصنيف القرارات من حيث نوعها لا يخضع لمعايير ثابتة ومحددة وإنما يخضع لعوامل واعتبارات متعددة ومختلفة . فطبيعة المشكلة التي يعالجها القرار وكذلك طبيعة الأفراد الذين يتعاملون معها أدت إلى اختلاف في نوعية القرارات المتخذة . وقد قسم السواط وآخرون (١٤٢٠هـ ، ص : ١٥٦ - ١٥٧) القرارات إلى قسمين :

١. قرارات مبرمجة :

وهي التي تتخذ للتعامل مع مشكلات روتينية ومتكررة وحلها من خلال الإجراءات الثابتة المتعارف عليها ، ومتخذو هذه القرارات يكونون في الغالب من المستويين الأوسط والتنفيذي . وتتميز هذه القرارات بأنها متكررة وظروفها ثابتة ودرجة المخاطرة فيها قليلة أو معدومة كما أن متخذ القرارات عادة تتوفر لديه المعلومات الكافية .

٢. قرارات غير مبرمجة :

وتتعلق برسم السياسة العامة للمنظمة ومستقبلها من حيث اتساعها أو انكماشها أو إنشاء وحدات وفروع جديدة أو إلغاؤها . أيضاً تتخذ عند الأزمات المفاجئة المتعلقة بعناصر الإنتاج أو الأيدي العاملة الخ . وهذه القرارات تحتاج إلى قدرات قيادية عالية لدى متخذها فيما يتعلق بفهم واستيعاب المشكلة وتحديدها وهذا النوع من القرارات يتركز في الإدارة العليا للتنظيم . ويوجه عام فإن القرارات غير المبرمجة تمتاز بما يلي :

أنها لا تأخذ صفة التكرار ، أن البيانات والحقائق قد تكون غير متوفرة لمتخذ القرار أو قد يصعب التحقق من صحتها ، وأن الظروف المتخذ فيها هذه القرارات تكون متغيرة وديناميكية ، كما أن فعالية القرارات تعتمد على قدرات ومهارات المدير في استيعاب المشكلة وقياس أبعادها الحقيقية .

وترى الباحثة أن القرارات المبرمجة من أكثر القرارات تطبيقاً من قبل الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة ؛ لأن دورهم فيه تنفيذي .

أما الصباح (١٤١٨هـ ، ص : ١٩٩ - ٢٠٠) فيرى أن القرارات تقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

١. القرارات التشغيلية :

وهي التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، وتؤخذ في ظل ظروف التأكد التام ونتائجها معروفة مسبقا ، إذ أنها أقرب إلى إتباع تعليمات وإرشادات منها إلى اختيار بين بدائل وهذه القرارات متعلقة بالتأكد من أن المهام قد تم تنفيذها بفعالية وكفاءة .

٢. القرارات الإدارية :

وهي التي تؤخذ عند مستوى إداري أعلى من القرارات التشغيلية ، ويقوم فيها المدبرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات الرقابة والتنظيم وإجراءاته غير معروفة مسبقا ويؤخذ في ظل ظروف عدم تأكد نسبي . وهذه القرارات متعلقة بالتأكد من أن الموارد تم الحصول عليها واستخدامها بفعالية وكفاءة .

٣. القرارات الاستراتيجية :

وهي القرارات التي تؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا ، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق ، وبالتالي يلزم لها معلومات أكثر من النوعين السابقين ، كما أن هذه القرارات تغطي مدى زمنيا أطول من سابقتها . والقرارات الاستراتيجية تهتم بتحديد أهداف المنظمة ، والموارد اللازمة لتحقيقها واستخدام هذه الموارد ، والسياسات التي تحكم عملية التوزيع .

• الدراسات السابقة :

إن أي عمل إداري مهما كان حجمه يحتاج إلى اتخاذ قرارات ، ولكي تتخذ هذه القرارات بطريقة صحيحة وفعالة وواقعية لا بد من مساهمة جميع الأطراف التي لها صلة بهذه القرارات . ومن هنا أصبح على الإدارة النسائية في جميع المؤسسات وخاصة التعليمية القيام بالعديد من الوظائف الإدارية والتي من أهمها المشاركة في عملية اتخاذ القرارات . وقد لاحظت الباحثة قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات ، أما الأبحاث التي تحصلت عليها فأشارت نتائجها إلى عدم إعطاء المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية بالإضافة إلى عدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات ويرجع ذلك لانفراد إدارات الجامعات والكليات بوضع الخطط دون أن يكون للقائمات على أقسام الطالبات دور رئيسي في التخطيط أو التطوير أو التنظيم وللوقوف على واقع مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة والمملكة العربية السعودية بجدة ومدى إسهامهن في اتخاذ أنواع القرارات قامت الباحثة بالدراسة الحالية مستعينة بعدد من الدراسات والأبحاث السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة والتي أتيت للباحثة الإطلاع عليها . ومن أبرزها :

- دراسة كروكنبرج وكلارك (Crockenberg & Clark ، 1979) بعنوان : "مشاركة المعلم في اتخاذ القرار بالمدرسة" . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رغبة المعلم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار . وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن المعلمين لديهم رغبة عالية في توسيع مجال مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالمدرسة .

- دراسة بارنت (Barnett ، 1982) بعنوان : " مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات وإدراك المديرين لسلوك المدرسين في جامعة بيولا (Biola) " . هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد هيئة التدريس العليا التي تدرك أنها مشاركة في اتخاذ القرار بدقة أكثر من هيئة التدريس الدنيا . وقد طبقت الدراسة على (١٤٤) من رؤساء الأقسام المشاركين و١٣٠ من هيئة التدريس الفرعية في جامعة بيولا بكاليفورنيا (Biola in California) . ومن النتائج التي توصل إليها : أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون مشاركة عليا وأعضاء هيئة التدريس الذين يشاركون مشاركة دنيا كلاهما يستوعبان ماذا يطلب منهما (الكناني، ص : ٧٠) .

- دراسة الكناني (Al-kinani، 1986) بعنوان : " مشاركة المدرسين في عملية اتخاذ القرار في الجامعات العراقية " . هدفت إلى توضيح وتحليل آراء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات العراقية فيما يتعلق باشتراكهم في عملية اتخاذ القرار ، وتركيز الاهتمام على المستويات الحالية والمأمولة لهذه المشاركة . حيث تم استخدام استبانته كأداة للدراسة تم تطبيقها على ١٧٩ من أعضاء هيئة التدريس و٤٦ مدير بثلاث جامعات عراقية . كما تم استخدام الاختبارات والتحليل الإحصائية لتحليل المعلومات . ومن النتائج التي توصل إليها : توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس والمستوى الذي يرغبون في تحقيقه إذ عبروا عن رغبتهم في زيادة مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار بجامعاتهم ، توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرار فالإداريون يرون أن أعضاء هيئة التدريس تشارك في اتخاذ القرار أكثر مما يراه أعضاء هيئة التدريس أنفسهم ، نقل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية وحضور الطلاب واختيار الموظفين ، يرى المديرون وأعضاء هيئة التدريس أن مشاركتهم في المناهج تعتبر عالية وتنخفض في تحديد أعداد الطلاب ، لا توجد فروق دالة إحصائية بين رغبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في المشاركة في اتخاذ القرار .

- ودراسة موهران وآخرين (Mohran، et al، 1987) حول : " المشاركة في اتخاذ القرار : نظرية متعددة الأبعاد " . هدفت إلى معرفة أهمية التفاعل عند المشاركة في اتخاذ القرار . حيث تم تطبيق الدراسة على ٧٩٧ فصلا في ٢٢ مدرسة ابتدائية وثانوية في مقاطعة مدنية في الغرب تمثل ٥٨ % من معلمي المرحلة الثانوية و٥٤ % من معلمي المرحلة الابتدائية . وتم استخدام الاستبانته كأداة للدراسة . ومن النتائج التي توصلوا إليها : إن هناك علاقة بين المشاركة في القرارات الإدارية والمشاركة في القرارات الفنية بالنسبة لعلاقتها بالرضا الوظيفي ، وإن الرضا الوظيفي لدى المعلم له علاقة فقط بنوع القرارات الفنية وليس بمستوى المشاركة ، إن العلاقة بين الرضا والمشاركة في القرارات الفنية لدى المعلمين أقوى إلا أن المعلمين قد كشفوا عن حرمانهم من اتخاذ القرارات الخاصة وعبروا عن ذلك بنقد جوانب العمل الإداري .

- دراسة قاضي (١٤٠٩هـ) عنوانها : " المشاركة في اتخاذ القرارات " . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات ، بيان أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى إنقاص سلطات المديرين ، معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على زيادة

مستوى الإنتاج ، بيان أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وما تحققه تلك المشاركة من رضا وتقدير واحترام وولاء للمنظمة من قبل العاملين ، معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على إنقاص سلطات المديرين . حيث تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (١٢٥) . وقد قام بتطبيق الاستبانة كأداة لجمع المعلومات . ومن النتائج التي توصل إليها : إن العاملين لا يريدون إنقاص سلطات المديرين بل إن طموحاتهم ومستوى العلاقات والخلافات بينهم تمثل محددات هامة لتحديد رضائهم عن العمل تحت نظام المشاركة في اتخاذ القرارات ، إن الأفراد لا يريدون المشاركة في اتخاذ القرارات حتى ولو كانوا يقومون بأعمال بسيطة لثقتهم في فاعلية المشاركة وسوف يكونون بذلك أكثر اندمجا ، إن استخدام نظام المشاركة في صناعة القرار يعتبر أسلوبا لزيادة الإنتاج خاصة عندما يحدد العاملون أهداف الإنتاج من خلال مشاركتهم في صنع القرارات الخاصة بمنظمتهم .

- دراسة ويز (Weiss ، 1992) بعنوان : " المشاركة في اتخاذ القرار عن ماذا ؟ مقارنة بين المدارس حول مشاركة أو عدم مشاركة المعلمين " . أجريت دراسة طولية على ١٢ مدرسة ثانوية في ١١ ولاية استغرقت ١٧ شهرا : ٦ مدارس مشاركة في اتخاذ القرار وتقليدية وقد اشتمت المعلومات من المقابلات مع ١٩١ مديرا ومعلما وموظفا بالمدرسة وبلغ عدد المدارس المشاركة في اتخاذ القرار ١٠٥ والمدارس التقليدية ٨٦ . ومن النتائج التي توصلت إليها : إن المشاركة في اتخاذ القرار ليست ضرورية لتحسين إنجاز المعلم ، وأن معظم المعلمين ساهموا في الحد من سرعة التغيير على الرغم من أن معظمهم قد تطور وأصبح تأثيره في اتخاذ القرار ملموسا في الحدود التي يقرها مدير المدرسة ، إن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من درجة التفاعل بين المدير والمعلم كما تزيد من مشاركة المعلم .

- دراسة سنبل (١٤١٥ هـ) عنوانها : " مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى " . هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار الجامعي ، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظرهم تجاه المشاركة في صنع القرار ، وتحديد درجة أهمية مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعية ، وتشخيص العوائق التي قد تؤدي إلى إحجامهم عن المشاركة في صنع القرارات الجامعية . حيث تم إجراء الدراسة على عينة بلغت (٥٦١) من أعضاء وعضوات هيئة التدريس . وقد قامت بتطبيق استبانته كأداة للدراسة مستخدمة التحاليل الإحصائية التالية : التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) ، ومعامل الارتباط . ومن النتائج التي توصلت إليها : تأكيد أعضاء هيئة التدريس لمشاركتهم في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية التخصصية ومشاركتهم في صنع القرارات المالية المرتبطة بشراء المراجع والدوريات والكتب والوسائل الخ ، ميل الإدارة الجامعية إلى أسلوب المركزية في كثير من القرارات وحجب بعض المعلومات المتعلقة بكثير من القرارات عن أعضاء هيئة التدريس ، وعدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار . أيضا احتكار القرارات من قبل الذين يشغلون مناصب إدارية .

- دراسة النمري (١٤١٧هـ / ١٤١٨هـ) حول : " الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة " . هدفت الدراسة إلى معرفة المهام التي يمارسها الجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى والأدوار الوظيفية والتشكيلات الإدارية الممارسة فيه . حيث تم إجراء الدراسة على عينة بلغ عددها (١٧٥) موظفة . وتم استخدام استبانته كأداة لجمع المعلومات اللازمة كما تم استخدام التحليل الإحصائية التالية لمعالجة البيانات : التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري وأظهرت النتائج : أن اللوائح لا تتغير باستمرار ، وأن الصلاحيات الممنوحة لا تبلغ لكل من يجب أن يعرفها رغم أنها تكفي أحيانا لإنجاز العمل بالصورة المرغوبة ، وأن التمسك بحرفية اللوائح لا يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل .

- دراسة المالكي (١٤١٨هـ) بعنوان : " عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات " . هدفت إلى الوقوف على الكيفية التي تتم بها عملية اتخاذ القرار الإداري بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف والتعرف على أبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرار الإداري وتنفيذه . حيث تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٣١٩) معلما . وتم اختيار الاستبانته كأداة للدراسة كما تم استخدام التحليل الإحصائية التالية : التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، واختبار (ت) لمعالجة البيانات . ومن النتائج التي توصل إليها : إن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية ترتب من وجهة نظر المعلمين كما يلي : أسلوب الخبرة السابقة فالأسلوب العلمي ثم أسلوب التجربة والخطأ وأخيرا أسلوب التقليد والمحاكاة ويعود ذلك إلى أن معظم القرارات التي يتخذها مدير المدرسة هي من نوع القرارات الروتينية المتكررة ، إن أبرز عائق في عملية اتخاذ القرار هو غموض الأهداف التي يراد اتخاذ قرار بشأنها يليها عدم توافر المعلومات اللازمة وأخيرا عدم إمكانية التنفيذ ، إن أساليب تحسين اتخاذ القرار جاءت على الترتيب التالي وفقا لمتوسطاتها الحسابية :

- ١- الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .
- ٢- توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- ٣- تحقيق المرونة في اللوائح والتعليمات .
- ٤- إعطاء دورات تدريبية للمديرين في مجال عملية اتخاذ القرار .
- ٥- تحديد استراتيجيات عملية اتخاذ القرار .
- ٦- التأكيد على الثقة بمدير المدرسة فيما يتخذه من قرارات .

- دراسة آدم (١٤١٩هـ) عنوانها : " دراسة حالة لإدراك المعلمين والمديرين للمشاركة والتأثير والسلطة في الصناعة المشتركة للقرار " . هدفت إلى التعرف على رأي المعلمين والمديرين بشأن المشاركة والتأثير والسلطة في الصناعة المشتركة للقرار . حيث تم تطبيق الدراسة على منطقة تعليمية واحدة وتم استخدام الإستانته كأداة للدراسة . ومن النتائج التي توصل إليها : أن هناك اتفاقا عاما بين المعلمين والمديرين حول الصناعة المشتركة للقرار بيد أن المديرين أدركوا وجود المزيد من مشاركة وتأثير وسلطة المعلم في ذلك . ذكر المعلمون بشكل أكيد أن هناك القدر الضعيف من المشاركة والتأثير

والسلطة في الصناعة المشتركة للقرار، أفرزت القرارات في مجالي المعايير وهيئة التدريس الفروق الكبرى بين إدراك المعلمين والمديرين لذلك، كان هناك فرق جوهري بين مفهومات المعلمين والمديرين بالنسبة لأدوارهم المخصصة في الصناعة المشتركة للقرار. (الفولي، ١٤١٩ هـ، ص: ١٤٣).

• منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع الهدف الذي حددته لهذه الدراسة، حيث إنه يقوم بوصف الوضع الراهن لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات. والمنهج الوصفي كما ذكر العساف (١٤١٦هـ، ص: ١٨٩) هو: " كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها " .

• مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس وغيرهن من الموظفات اللاتي يمارسن أعمالاً إدارية في أقسام وإدارات جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، حيث قامت الباحثة بالحصول على الإحصائية الخاصة بأعداد عضوات هيئة التدريس والموظفات من جامعة أم القرى بمكة المكرمة من المشرفة على وحدة شؤون الموظفات ومن جامعة الملك عبد العزيز بجدة من مركز المعلومات والإحصاء. حيث بلغ عددهن (٥٥) في جامعة أم القرى بمكة المكرمة و (٩٧) في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد وزعت عليهن ١٥٢ استبانة عاد منها ١٢٠ استبانة .

• أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تصميمها بناءً على المراجع التي تم الإطلاع عليها، بالإضافة إلى الاستعانة بالأبحاث والدراسات السابقة لبناء الاستبانات التي صممت من ذي قبل. وتحتوي الاستبانة على (٤٤ عبارة) موزعة على ثلاثة أنواع من القرارات هي :

- ١- القرارات اليومية وتتكون من (٨) عبارات (العبارات من ٨.١) .
- ٢- القرارات التكتيكية وتتكون من (٢٢) عبارة (العبارات من ٩.٣٠) .
- ٣- القرارات الاستراتيجية وتتكون من (١٤) عبارة (العبارات من ٣١.٤٤) .

• صدق الاستبانة :

تم تحديد صدق الأداء الظاهري أو المنطقي أو ما يسمى صدق المحكمين من خلال عرض الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المتخصصين في كلية التربية، إذ طلب منهم الحكم على مدى وضوح العبارة، ومدى ملائمة العبارة للمحور. وبناءً على ملاحظات المحكمين، فقد تم حذف وتعديل بعض العبارات. بعد ذلك قامت الباحثة بإعداد الصورة النهائية للاستبانة قبل تطبيقها على أفراد الدراسة، وتشمل: خطاب موجه للإداريات. المعلومات الأولية: (المؤهل التعليمي، مسمى الوظيفة الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي تنتمي إليها. عبارات الاستبانة لكل أنواع القرارات المحددة مسبقاً ويوضح الجدول رقم (١) ترتيب أنواع القرارات كما ورد في الاستبانة. فقرة مفتوحة: تُدون فيها الإداريات القرارات التي اتخذتها ولم تدرج ضمن عبارات الاستبانة .

جدول (١) : يبين أرقام أنواع القرارات كما وردت في الاستبانة في صورتها النهائية

المجموع	أرقامها	المبارات القرارات	ت
٨	٨٠٧٠٦٠٥٠٤٠٣٠٢٠١	القرارات اليومية	١
٢٢	٢٢٠٢١٠٢٠٠١٩٠١٨٠١٧٠١٦٠١٥٠١٤٠١٣٠١٢٠١١٠١٠٠٩ ٣٠٠٢٩٠٢٨٠٢٧٠٢٦٠٢٥٠٢٤٠٢٣٠	القرارات التكتيكية	٢
١٤	٤٣٠٤٢٠٤١٠٤٠٠٣٩٠٣٨٠٣٧٠٣٦٠٣٥٠٣٤٠٣٣٠٣٢٠٣١ ٤٤	القرارات الاستراتيجية	٣

§ ثبات الاستبانة :

تم حساب معامل الثبات للاستبانة باستخدام الحاسب الآلي بطريقة معامل (ألفا كرونباخ) حيث بلغت نسبته (٩٣ %) مما يجعل الاستبانة أداة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية .

§ تقديرات درجات الاستبانة :

حددت الباحثة خمس استجابات لكل فقرة تدل على درجة المشاركة بحيث تأخذ كل استجابة عدد من النقاط وهي على النحو التالي : دائماً (٥) درجات . غالباً (٤) درجات . أحياناً (٣) درجات . نادراً (٢) درجة . لا تحدث مشاركة (١) درجة .

ونظراً لتوافر خمسة حقول في الاستبانة فقد اعتمدت الباحثة على المتوسط الحسابي إذ أن العبارات التي يقع متوسطها الحسابي ٣.٥ فأكثر تعتبر عالية في درجة المشاركة ، والعبارات التي يقع متوسطها الحسابي ما بين ٢.٥ إلى أقل من ٣.٥ تعتبر متوسطة في درجة المشاركة ، والعبارات التي يقع متوسطها الحسابي أقل من ٢.٥ تعتبر منخفضة في درجة المشاركة .

§ الأساليب الإحصائية المستخدمة :

وتم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات الخاصة في الدراسة . كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للإجابة على المعلومات الأولية ، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول ، وتم استخدام تحليل التباين واختبار شيفيه واختبار (ت) للإجابة على السؤال الثاني ، وللإجابة على السؤال الثالث والرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه لمعرفة الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات مجتمع الدراسة .

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

أولاً : المعلومات الأولية :

وتتعلق بالمعلومات الشخصية للإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملكة العربية السعودية ، حيث تم توزيعها في جداول للتكرارات والنسب المئوية . ويوضح جدول رقم (٢) المؤهل العلمي للإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملكة العربية السعودية .

جدول (٢) : عدد الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة طبقاً للمؤهل العلمي والنسبة المئوية

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
١	الجامعي وما دون	٣٨	٣١,٦
٢	ماجستير	٢١	١٧,٥
٣	دكتوراه	٥٨	٤٨,٣
٤	لم تذكر	٣	٢,٥
	المجموع	١٢٠	١٠٠

♦ ملاحظة : نتيجة لقلّة عدد الإداريات الحاصلات على المؤهل ما دون الجامعي ، فقد تم دمجها مع المؤهل الجامعي ، وعلى هذا الأساس تم تحليلها إحصائياً .
يتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة يتوزعن على المؤهلات العلمية : الجامعي وما دون ، ماجستير ، دكتوراه . لكن يزداد عدد الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة في مؤهل الدكتوراه إذ يبلغ أعلى نسبة ، يلي ذلك الجامعي وما دون ، ثم الماجستير .

أما بالنسبة لمسمى الوظيفة الإدارية للإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة فيوضحها جدول رقم (٣) .

جدول (٣) : عدد الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة طبقاً لمسمى الوظيفة الإدارية والنسبة المئوية

ت	مسمى الوظيفة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
١	عميدة ووكيلة عميد	١٢	٩,١٠
٢	وكيلة رئيس قسم	٤٦	٣٨,٣
٣	أخرى	٦٢	٥١,٧
	المجموع	١٢٠	١٠٠

♦ ملاحظة : نتيجة لقلّة عدد العميدات ، فقد تم دمجها مع وكيلات العميد ، وعلى هذا الأساس تم تحليلها إحصائياً .
يتضح من الجدول رقم (٣) أن الأعمال الإدارية الأخرى للموظفات وغير المحددة بلغت أعلى نسبة وهي ٥١,٧ % ويعتبر هذا أمر طبيعي نظراً لوجود عدد من الموظفات الإداريات من غير عضوات هيئة التدريس ، يلي ذلك وكيلة رئيس قسم ، ثم عميدة ووكيلة عميد وهذا يتوافق مع عدد الأقسام والعمادات الموجودة بالجامعتين .

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة للإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة فتتضح من الجدول رقم (٤) .

جدول (٤) : توزيع الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة طبقاً لعدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية

ت	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٢٢	١٨,٣
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٧	١٤,٢
٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٢٣	١٩,٢
٤	من ١٥ سنة فأكثر	٥٤	٤٥,٠
٥	لم تذكر	٤	٣,٣
المجموع		١٢٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن عدد سنوات الخبرة للإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة تتراوح ما بين أقل من ٥ سنوات إلى من ١٥ سنة فأكثر، وتقع معظم الإداريات في الفئة من (١٥ سنة فأكثر) من حيث عدد سنوات الخبرة . ويقل عدد الإداريات طبقاً لعدد سنوات الخبرة في الفئة من (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) .

أما بالنسبة للجامعة اللائي ينتمين إليها الإداريات بالجامعتين فيوضحها جدول رقم (٥) .

جدول (٥) : توزيع الإداريات طبقاً للجامعة اللائي ينتمين إليها والنسبة المئوية

ت	الجامعة التي تنتمي إليها	التكرار	النسبة المئوية
١	جامعة أم القرى بمكة المكرمة	٥٥	٤٥,٨
٢	جامعة الملك عبد العزيز بجدة	٦٥	٥٤,٢
المجموع		١٢٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن عدد الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة يفوق عدد الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، ويعتبر هذا أمر طبيعي نظراً لزيادة عدد الكليات والأقسام بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، أيضاً وجود عدد كبير من الموظفين الإداريات يفوق عدد الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .

السؤال الأول : ما درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات . ويوضح جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والمملك عبد العزيز بجدة وفقاً للقرارات اليومية .

جدول (٦) : يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للقرارات اليومية

ت	المبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري
٨	المشاركة في قرارات لجان توزيع المسؤوليات على الموظفين	٣,٣٦	١,٦٥
٧	المشاركة في تحديد القرارات الخاصة بتحديد إجراءات تنفيذ الأعمال الإدارية	٣,٣٠	١,٥٥
٢	المشاركة في اتخاذ قرار يتعلق بتقصير الموظفين في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم	٣,٢٨	١,٦٣
٥	المشاركة في قرارات السماح للموظفات بالتمتع بالإجازات الخاصة بهن	٣,٢٦	١,٧٤
١	المشاركة في اتخاذ قرار بشأن الحضور والغياب للموظفات	٢,٩١	١,٧٤
٤	المشاركة في تصميم نماذج التقارير اليومية عن سير العمل بالقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٢,٨٢	١,٧٣
٦	المشاركة في قرارات تحويل الموظفين إلى الإدارة والوحدات الطبية	٢,٤٤	١,٦٣
٣	المشاركة في قرارات تصميم نماذج الاستئذان الاستثنائي اليومي من العمل	١,٩٦	١,٤٩

يتبين من الجدول رقم (٦) الخاص بالقرارات اليومية والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريات لعبارات الاستبيان ، يتبين لنا وفقا لمقياس التحليل أن العبارات التي أظهرت درجة مشاركة متوسطة هي العبارات التالية : (٨ ، ٧ ، ٢ ، ٥ ، ١ ، ٤) . في حين نجد أن بقية العبارات أظهرت متوسطات منخفضة لدرجة مشاركة الإداريات في اتخاذ القرارات .

وترى الباحثة أن درجة مشاركة الإداريات بدرجة متوسطة في أغلب عبارات القرارات اليومية يعود إلى أن من مهام الإداريات بأقسام الجامعة المتنوعة هو اتخاذ أغلب هذه القرارات ، وبالتالي تكون درجة المشاركة مرتفعة . وفي رأي الباحثة أن هذا يتفق مع ما ذهبت إليه (الحسيني) عندما أخذت عينه من (٢٥٥) إداريا وإدارية من التعليم العالي وتوصلت إلى أن المناصب الإدارية المعطاة للمرأة كافية نسبيا لتسيير العمل اليومي الروتيني .

ويوضح جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للقرارات التكتيكية.

يتبين من الجدول رقم (٧) الخاص بالقرارات التكتيكية والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريات لعبارات الاستبيان ، يتبين لنا وفقا لمقياس التحليل أن العبارات التي أظهرت درجة مشاركة عالية هي العبارات التالية : (٩ ، ١٠) .

جدول (٧) : يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للقرارات التكتيكية

ت	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري
٩	المشاركة في قرارات تحديد مواعيد ثابتة للاجتماعات	٣.٥٥	١.٥٥
١٠	المشاركة في القرارات المتعلقة بوضع جداول الأعمال	٣.٤٧	١.٦٠
٢٨	المشاركة في قرارات لجان تحديد المستلزمات المكتبية / الأجهزة والمراجع العلمية للقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٣.٢٥	١.٦١
١٦	المشاركة في قرارات الإجازات العادية للموظفات	٣.٢٣	١.٦٩
٢٦	المشاركة في قرارات لجان مناقشة الشؤون الإدارية بالقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٣.١٩	١.٥١
١٧	المشاركة في قرارات اعداد نماذج تقارير الأداء للموظفات	٣.٠٨	١.٨٣
١٥	المشاركة في قرارات ترشيح الموظفين في البرامج التدريبية	٣.٠٣	١.٥٧
١٨	المشاركة في قرارات ترشيح الموظفين لحضور المحاضرات والندوات العلمية داخل وخارج الجامعة	٢.٩٣	١.٦٨
١٩	المشاركة في قرارات لجان متابعة مستوى أداء الموظفين	٢.٤٨	١.٧١
٢٩	المشاركة في قرارات توصية ترقية الموظفين	٢.٣٧	١.٦٢
١١	المشاركة في اتخاذ قرارات العقوبات الخاصة بمخالفات الموظفين	٢.٣٦	١.٥٦
٢٠	المشاركة في قرارات لجان المناسبات والاحتفالات العلمية السنوية للجامعة	٢.٣٥	١.٥٤
١٣	المشاركة في قرارات توزيع القاعات والفصول الدراسية	٢.٠٣	١.٤٥
٢٧	المشاركة في قرارات ترشيح عضوات هيئة التدريس للأعمال الإدارية	١.٩٢	١.٣٨
١٢	المشاركة في قرارات لجان التأديب للطالبات المخالفت	١.٩١	١.٤٨
١٤	المشاركة في قرارات ترشيح المشاركات في لجنة تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا	١.٨٩	١.٣٥
٣٠	المشاركة في صياغة نماذج التقارير السنوية بمقر الطالبات	١.٨٦	١.٣٤
٢٣	المشاركة في قرارات تحديد القاعات الدراسية والمباني الجامعية بمقر الطالبات	١.٦٧	١.٢٧
٢٤	المشاركة في قرارات تحديد أماكن ومواعيد الرحلات الترفيهية التي تقيمها الجامعة	١.٥٥	١.٠٦
٢٥	المشاركة في القرارات المتعلقة بتوزيع الإداريات في الأقسام الإدارية المختلفة	١.٥٢	١.١٠
٢٢	المشاركة في قرارات لجان تحديد المكافآت والحوافز للموظفات	١.٤٥	٠.٩٦
٢١	المشاركة في قرارات لجان تحديد مواعيد صرف الرواتب للموظفات	١.١٦	٠.٦٩

في حين تحصلت العبارات التالية (٢٨ ، ١٦ ، ٢٦ ، ١٧ ، ١٥ ، ١٨ ، ١٩) على درجة مشاركة متوسطة . أما بقية العبارات كانت متوسطاتها منخفضة .

وترى الباحثة أن درجة مشاركة الإداريات بدرجة أكبر في بعض عبارات القرارات التكتيكية وانخفاضها في البعض الآخر يعود إلى قلة الفرص المعطاة للإداريات بالجامعات في اتخاذ القرارات وبالتالي تكون درجة مشاركة الإداريات في هذه القرارات محدودة . وربما تعود هذه النتيجة إلى ما ذهبت إليه (صيرفي) عندما أخذت عينة من (١٢٠) موظفة إدارية بالجامعة وتوصلت إلى أن الإدارة الجامعية بقسم الطالبات مجرد منفذ للأوامر التي تصدر من المستويات العليا وليس لديها الحرية في اتخاذ القرارات .

ويوضح جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للقرارات الاستراتيجية .

جدول (٨) : يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للقرارات الاستراتيجية

ت	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري
٣٣	المشاركة في التخطيط لمستقبل القسم أو الإدارة التي تعملين بها	٣,٢٦	١,٤٥
٣٥	المشاركة في قرارات ترشيح الموظفين للتعين في العمل في القسم أو الإدارة التي تعملين بها	٢,٧٧	١,٦٦
٣٤	المشاركة في قرارات لجان تحديد الواجبات والمسئوليات الوظيفية داخل الأقسام الإدارية	٢,٥٥	١,٦٢
٤١	المشاركة في قرارات إعداد تطوير البرامج التعليمية بالقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٢,٤٩	١,٥٨
٤٣	المشاركة في قرارات لجان تجديد عقود الإداريات العاملات بالقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٢,٢٤	١,٦١
٣١	المشاركة في القرارات المتعلقة بتفريغ الموظفين لإكمال دراساتهم	٢,٢١	١,٥٤
٤٢	المشاركة في قرارات إعداد تطوير البرامج التدريبية بالقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٢,٢٠	١,٥٨
٣٦	المشاركة في قرارات توصية لجان إعداد الميزانية بالقسم أو الإدارة التي تعملين بها	٢,١٩	١,٦٣
٣٧	المشاركة في قرارات لجان التخطيط للأنشطة الطلابية	٢,١٩	١,٥٣
٣٢	المشاركة في قرارات لجان وضع البرامج التدريبية للموظفات	١,٩٩	١,٣٦
٤٠	المشاركة في قرارات توصية تحديد أعداد المقبولات بالأقسام العلمية بالجامعة	١,٦٦	١,٢٢
٤٤	المساهمة في قرارات تطوير أنظمة الجامعة بقسم الطالبات	١,٦٦	١,١٣
٣٩	المشاركة في قرارات لجان وضع اللوائح والقوانين الخاصة بأنظمة الجامعة بقسم الطالبات	١,٤٧	٠,٨٨
٣٨	المشاركة في قرارات توصية تحديد عدد الموظفين بالجامعة	١,٢٣	٠,٧٨

يتبين من الجدول رقم (٨) الخاص بالقرارات الاستراتيجية والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريات لعبارات الاستبيان ، يتبين لنا وفقا لمقياس التحليل أن العبارات التي أظهرت درجة مشاركة متوسطة هي العبارات التالية : (٣٣ ، ٣٥ ، ٣٤ ، ٤١) .

وترى الباحثة أن انخفاض درجة مشاركة الإداريات في أغلب عبارات القرارات الاستراتيجية يعود إلى المركزية التي تتسم بها الإدارة الجامعية العليا ، وقلّة الصلاحيات الممنوحة للإداريات والتي تكفي غالباً لإنجاز الأعمال اليومية . ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ما ذهب إليه الحسيني عندما أخذت عينه من (٢٥٥) من الإداريات والإداريين في التعليم العالي وتوصلت إلى

أن المرأة لا تعطى الصلاحيات والسلطات الكافية ، كذلك انفراد إدارات الجامعات بوضع الخطط دون مشاركة القائمات بأقسام الطالبات في التخطيط .

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للمؤهل العلمي مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ، الجامعة اللائي ينتمين إليها ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة مشاركة الإداريات وقد بينت نتائج الدراسة التالي :

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا للمؤهل العلمي ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يعتقدن أنهم يشاركون في القرارات ذات العبارات التالية : (٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٥ ، ٢٧ ، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٧ ، ٣٩ ، ٤٠) أكثر من الحاصلات على الماجستير والجامعي وما دون . وهذا يعني الاتفاق النسبي بين الإداريات بالجامعتين في درجة مشاركتهن في اتخاذ القرارات السابقة . وبالتالي فإن متغير المؤهل العلمي له تأثير نسبي في اختلاف وجهة نظر الإداريات بالنسبة لمشاركتهن في اتخاذ أنواع القرارات . بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للمؤهل العلمي في بقية العبارات المتضمنة في الجدول ، وهذا يعني وجود اتفاق نسبي في درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين لهذه العبارات .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمسمى الوظيفة الإدارية ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن العميدات ووكيلات العميد يعتقدن أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ذات العبارات التالية : (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤) أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات .

من خلال ما سبق نجد أن العميدات ووكيلات العميد بالجامعتين تكاد تكون استجاباتهن متفقتة من حيث درجة مشاركتهن في اتخاذ القرارات السابقة وبالتالي ترى الباحثة أن انخفاض مشاركة بقية الإداريات يعود إلى الصلاحيات الممنوحة للإداريات ذوات المسميات الوظيفية الأعلى أكثر من غيرهن مما يتيح لهن المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل أكبر وتؤيد هذه النتيجة ما وصل إليه الناجم (١٤٠٧هـ) عندما وجد أن مشاركة المديرين ذوي المستوى الأعلى تكون أكثر في صنع القرار من المديرين ذوي المستوى الأدنى . بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم

القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقاً لمسمى الوظيفة الإدارية في بقية العبارات المتضمنة في الجدول ، وهذا يعني وجود اتفاق نسبي في درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين لهذه العبارات .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقاً لعدد سنوات الخبرة ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن الإداريات اللاتي خبرتهن ١٥ سنة فأكثر يشاركن في القرارات ذات العبارات التالية : (٨ ، ١٤ ، ١٦ ، ١٩ ، ٤٣) أكثر من الإداريات اللاتي تتراوح خبرتهن ما بين ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة . ويلاحظ أن انخفاض درجة مشاركة الإداريات ذوات الخبرة قد يرجع لعدم وجود رغبة لديهن في الإسهام بتطوير الجامعة . وبناء عليه ينبغي تعزيز وتشجيع مشاركة الإداريات والأخذ بأرائهن مما يفيد كثيراً في صناعة القرارات الجامعية ومن ثم اتخاذها خاصة إذا كن من ذوات الخبرة الجامعية . بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في بقية العبارات المتضمنة في الجدول ، مما يعني أن أكثر الإداريات يتفقدن في درجة مشاركتهن لهذه العبارات .

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقاً للجامعة اللاتي ينتمين إليها حيث وجد أن الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة يعتقدن أنهن يشاركن في اتخاذ القرارات ذات العبارات التالية : (٣٦ ، ٤٠) أكثر من الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، بينما وجد أن الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة يشاركن في القرارات ذات العبارات التالية : (٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ١٦ ، ٢٦ ، ٣٨) أكثر من الإداريات بجامعة أم القرى بمكة . وترجع هذه النتيجة لاختلاف المناخ التنظيمي الموجود بكل جامعة ، وكذلك اختلاف طبيعة الصلاحيات الممنوحة بكل جامعة ، واختلاف التخصصات بجامعة أم القرى عن التخصصات الموجودة بجامعة الملك عبد العزيز . بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقاً للجامعة اللاتي ينتمين إليها في بقية العبارات المتضمنة في الجدول ، وهذا يعني وجود اتفاق نسبي في درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين لهذه العبارات .

السؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة في اتخاذ أنواع القرارات وفقاً للمؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة مشاركة الإداريات .

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة في اتخاذ أنواع القرارات وفقاً للمؤهل ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن الحاصلات

على المؤهل الجامعي فما دون يشاركون في القرارات ذات العبارات التالية : (٣)
 ٤) أكثر من الحاصلات على مؤهل الدكتوراه والماجستير . ووجد أن
 الحاصلات على مؤهل الماجستير يعتقدن أنهن يشاركن في القرارات ذات
 العبارات التالية : (٣١) أكثر من الحاصلات على الدكتوراه والجامعي فما
 دون . ووجد أن الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في القرارات ذات
 العبارات التالية : (١٢ ، ٢٧ ، ٣٧ ، ٣٩) أكثر من الحاصلات على مؤهل
 الماجستير والجامعي فمادون . ويتبين لنا مما سبق أن اختلاف المؤهل العلمي
 للإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة له تأثير كبير في تباعد وجهات نظر
 الإداريات حيال مشاركتهن في اتخاذ أنواع القرارات .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم
 القرى بمكة المكرمة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمسمى الوظيفة الإدارية
 ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث
 وجد أن العميدات ووكيلات العميد يعتقدن أنهن يشاركن في اتخاذ القرارات
 ذات العبارات التالية : (٢ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٨ ، ٢٠ ، ٢٣ ، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٧ ، ٣٩)
 أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات وأن الموظفات الأخريات
 يشاركن في اتخاذ قرار يتعلق بتقصير الموظفات في القيام بالمهام والمسؤوليات
 المنوطة بهن أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام . وترى الباحثة أن مشاركة
 الموظفات في اتخاذ القرارات أكثر من وكيلات الأقسام ربما يعود لارتباط
 وكيلات الأقسام بأعباء أكاديمية أو لعدم إطلاعهن على اللوائح والأنظمة
 من قبل الإدارة العليا وهذا يتفق مع ما ذهب إليه كل من (الهادي ، قطان) في
 دراستين منفصلتين حيث توصلا إلى نتيجة واحدة وهي عدم إطلاع أعضاء
 هيئة التدريس على اللوائح والأنظمة التي تساعدهم في إنجاز مهامهم .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم
 القرى بمكة المكرمة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لعدد سنوات الخبرة ولمعرفة
 الفروق الدالة إحصائيا بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن
 الإداريات اللاتي خبراتهن ١٥ سنة فأكثر يشاركن في قرارات لجان تأديب
 الطالبات المخالفات أكثر من الإداريات اللاتي تتراوح خبراتهن ما بين ٥
 سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات وأكثر من الإداريات اللاتي خبراتهن أقل من ٥
 سنوات . ووجد أن الإداريات اللاتي خبراتهن ١٥ سنة فأكثر يشاركن في قرارات
 لجان التخطيط للأنشطة الطلابية أكثر من الإداريات اللاتي تتراوح
 خبراتهن ما بين ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات وأكثر من الإداريات اللاتي
 خبراتهن أقل من ٥ سنوات . بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة
 مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة في بقية العبارات المتضمنة في
 الجدول ، وهذا يعني اتفاق كثير من الإداريات في درجة مشاركتهن لهذه
 العبارات . لذا وترى الباحثة أن اهتمام الجامعة بمشاركة الإداريات في اتخاذ
 أنواع القرارات ضروري للاستفادة من خبراتهن في اتخاذ أنواع القرارات بما
 يتلاءم مع التطور العالمي .

السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا للمؤهل العلمي مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ؟

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة مشاركة الإداريات .

١- وجد أن الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في اتخاذ القرارات ذات العبارات التالية : (٢ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٧ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٤٠ ، ٤١) أكثر من الحاصلات على مؤهل الماجستير والجامعي فمادون . ووجد أن الحاصلات على مؤهل الماجستير يعتقدن أنهن يشاركن في القرارات ذات العبارات التالية : (٢٠ ، ٢٣ ، ٣٥ ، ٣٧) أكثر من الحاصلات على الدكتوراه والجامعي فما دون . وترى الباحثة أن مشاركة الإداريات الحاصلات على الدكتوراه أكثر من غيرهن من الحاصلات على الماجستير والجامعي فما دون ترجع إلى إتاحة المجال للإداريات ذوات المؤهلات العلمية العالية للمشاركة أكثر من ذوات المؤهلات العلمية الأدنى وهذا يتعارض مع نتائج دراسة سنبل (١٤١٥هـ) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعات الدراسة ذات المؤهلات العلمية المختلفة .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمسمى الوظيفة الإدارية ومعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن العميدات ووكيلات العميد يعتقدن أنهن يشاركن في القرارات ذات العبارات التالية : (٣ ، ٤ ، ٨ ، ٩ ، ١١ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٧ ، ٢٩ ، ٣٣ ، ٣٥ ، ٣٩ ، ٤١) أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات . ووجد أن وكيلات رؤساء الأقسام يعتقدن أنهن يشاركن في القرارات ذات العبارات التالية : (٣١ ، ٤٠) أكثر من العميدات ووكيلات العميد والموظفات الأخريات . وترجع الباحثة هذه النتيجة نظرا لطبيعة الصلاحيات الممنوحة ، كما ترى الباحثة أن النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية في قياس درجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة تتعارض مع نتيجة دراسة ستون ووتر (Stonewater ، 1977) التي أشارت أن رتب أعضاء هيئة التدريس الأعلى والأدنى لا تؤثر في صنعهم للقرار .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات وفقا لعدد سنوات الخبرة ومعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين العبارات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن الإداريات اللاتي خبراتهن ١٥ سنة فأكثر يشاركن في القرارات ذات العبارات التالية : (٦ ، ٨ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٨ ، ١٩) من الإداريات اللاتي خبراتهن من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات . ووجد أن الإداريات اللاتي خبراتهن من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة يشاركن في تحديد القرارات الخاصة بتحديد إجراءات تنفيذ الأعمال الإدارية أكثر من الإداريات اللاتي خبراتهن أقل من ٥ سنوات . وترى الباحثة أنه لا بد من توسيع قاعدة مشاركة الإداريات على وجه العموم

والإداريات ذوات الخبرة على وجه الخصوص حتى تشعر كل إدارية بأهمية دورها ومن ثم تعمل على تطوير الجامعة . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وفقا لعدد سنوات الخبرة في بقية العبارات المتضمنة في الجدول ، مما يعني وجود اتفاق نسبي في درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين لهذه العبارات.

السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات لأنواع القرارات (اليومية ، التكتيكية ، الإستراتيجية) بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة وفقا للمؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة ؟ .. للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة مشاركة الإداريات .

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة لنوع القرارات اليومية وفقا للمؤهل العلمي في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة لنوعي القرارات التكتيكية والاستراتيجية وفقا للمؤهل العلمي ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد فيما يتعلق بالقرارات التكتيكية أن الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يعتقدن أنهم يشاركن في القرارات التكتيكية أكثر من الحاصلات على المؤهل الجامعي وأقل حيث المتوسطات الحسابية على التوالي : المتوسط الحسابي للدكتوراه (٢,٦٣) ، والمتوسط الحسابي للجامعي فما دون (٢,٠٨) . كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز للقرارات الاستراتيجية وفقا للمؤهل العلمي ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن الحاصلات على مؤهل الدكتوراه يشاركن في القرارات الاستراتيجية أكثر من الحاصلات على مؤهل الماجستير والجامعي فما دون حيث المتوسطات الحسابية على التوالي : المتوسط الحسابي للدكتوراه (٢,٥٤) ، والمتوسط الحسابي للماجستير (١,٩٢) ، والمتوسط الحسابي للجامعي فما دون (١,٦٨) .

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة لأنواع القرارات (اليومية ، التكتيكية ، الاستراتيجية) وفقا لمسمى الوظيفة الإدارية ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن العميدات ووكيلات العميد يعتقدن أن مشاركتهن في القرارات اليومية والتكتيكية والاستراتيجية أكثر من وكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات بالجامعتين حيث المتوسطات الحسابية على التوالي : فيما يتعلق بالقرارات اليومية : وجد أن المتوسط الحسابي للعميدات ووكيلات العميد (٤,٣٣) ، والمتوسط الحسابي لوكيلات رؤساء الأقسام (٢,٥٥) والمتوسط الحسابي للموظفات الأخريات (٢,٩١) . وفيما يتعلق بالقرارات التكتيكية : وجد أن المتوسط الحسابي للعميدات ووكيلات العميد (٣,٥٨) والمتوسط

الحسابي لوكيلات رؤساء الأقسام (٢.٣٣) ، والمتوسط الحسابي للموظفات الأخريات (٢.١٧) . وفيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية : وجد أن المتوسط الحسابي للعميدات ووكيلات العميد (٣.٣٥) ، والمتوسط الحسابي لوكيلات رؤساء الأقسام (٢.٢٢) ، والمتوسط الحسابي للموظفات الأخريات (١.٨٦) . وهذا يعني اتفاق العميدات ووكيلات العميد بالجامعتين في تحديد مستوى درجة مشاركتهن في اتخاذ أنواع القرارات (اليومية ، التكتيكية الاستراتيجية) وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى الصلاحيات الممنوحة للعميدات ووكيلات العميد أكبر من الصلاحيات الممنوحة لبقية الموظفين الأخريات ، بالإضافة إلى أنهن يتأسسن موظفات أكثر .

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة لنوعي القرارات اليومية والاستراتيجية وفقا لعدد سنوات الخبرة في حين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة الإداريات بجامعة أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة لنوع القرارات التكتيكية وفقا لعدد سنوات الخبرة ولمعرفة الفروق الدالة إحصائيا بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه حيث وجد أن الإداريات اللاتي خبراتهن ١٥ سنة فأكثر يعتقدن أنهن يشاركن في القرارات التكتيكية أكثر من اللاتي خبراتهن من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات حيث المتوسطات الحسابية على التوالي : المتوسط الحسابي للاتي خبراتهن ١٥ سنة فأكثر (٢.٦٢) ، والمتوسط الحسابي للاتي خبراتهن من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات (٢.١١) . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بريدجز (Bridges ، 1967) والتي أظهرت أن الخبرة تتيح للمشارك المشاركة الفعالة .

• التوصيات :

- ü زيادة مشاركة الإداريات في القرارات اليومية مما يسمح لهن بسرعة الإنجاز في سير العمل .
- ü إعطاء الإداريات قدرا أكبر من المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي تخف بعض الأعباء على الإدارة الجامعية العليا .
- ü زيادة فرص المشاركة في اتخاذ أنواع القرارات لوكيلات رؤساء الأقسام والموظفات الأخريات لاستثمار كفاءتهن الاستثمار الأمثل .
- ü الاستفادة من القدرات والكفاءات الإدارية بقسم الطالبات مما يثري العملية التعليمية .
- ü التقليل من مركزية عملية اتخاذ القرارات وتركزها في القسم الإداري الرجالي ، وذلك عن طريق إعطاء الفرصة للإداريات بالقسم النسائي بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقسم الطالبات .
- ü انتقاء الإداريات ذوات الخبرة والمهارة لتحسين فاعلية دور الجامعة داخليا وخارجيا .
- ü إعداد برامج تدريبية للإداريات لتنمية مهارتهن وإثراء معلوماتهن الخاصة بالإدارة الحديثة وإشراكهن في القرارات الخاصة بالتطوير والتجديد .

٤٤٤ عقد لقاءات دورية بين الإدارة الجامعية العليا والإداريات بقسم الطالبات يتم من خلالها مناقشة مختلف الموضوعات المتعلقة بالقرارات وكيفية صنعها والمشاركة فيها بفعالية مما يفتح المجال لتبادل الآراء والخبرات وينمي روح التعاون المثمر البناء .

وترى الباحثة أن نجاح الكثير من المؤسسات سواء التعليمية أو غيرها يعود للمرونة التي تتمتع بها ، وفتحها المجال لموظفيها على مختلف درجاتهم للمشاركة بالرأي واتخاذ القرار . ولا شك أن هذه التوصيات والعمل بها يجعل المؤسسة التعليمية أكثر استجابة للاحتياجات الداخلية والخارجية وأكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف التعليمية .

• توصيات لدراسات مستقبلية :

٤٤٥ إجراء المزيد من الدراسات حول مشاركة الإداريات في اتخاذ القرارات في الجامعات الأخرى في المملكة العربية السعودية .

٤٤٦ إجراء دراسات مشابهة في كليات البنات في مناطق تعليمية مختلفة لمعرفة مدى التشابه أو الاختلاف الذي يواجه الإداريات حيال مشاركتهن في صنع واتخاذ القرارات .

٤٤٧ إجراء دراسات تبين المواقف التي تعيق مشاركة الإداريات في اتخاذ مختلف أنواع القرارات .

٤٤٨ إجراء دراسة عن مشاركة الإداريات في اتخاذ القرارات في الجهات الحكومية النسائية الأخرى .

٤٤٩ إجراء دراسة مقارنة تبين مدى مشاركة الإداريات في اتخاذ القرارات بحيث تجرى المقارنة بين الجامعات في المملكة أو بين جامعات المملكة وجامعات الدول الخليجية أو العربية

• المراجع :

• المراجع العربية :

- ١ . القرآن الكريم . مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف . المدينة المنورة .
- ٢ . الجابري ، بشير شكيب . (١٤١٤هـ) . القيادة والتغيير . جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع .
- ٣ . جريفت . (١٩٩١هـ) . نظرية الإدارة . (ترجمة) مرسي ، محمد منير وآخرون . القاهرة : عالم الكتب .
- ٤ . حرييري ، هاشم بكر محمد . (١٤١٩هـ) . الإدارة التربوية . القاهرة : عالم الكتب .
- ٥ . السواط ، طلق وآخرون . (١٤٢٠هـ) . الإدارة العامة : المفاهيم . الوظائف . الأنشطة . ط٢ ، جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع .
- ٦ . الحسيني ، عائشة أحمد عبد الرحيم . (١٤٠٩هـ) . إعداد وتنمية القيادات النسائية في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . رسالة دكتوراه (منشورة) ، قسم إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة .
- ٧ . الخشروم ، محمد مصطفى وموسى ، نبيل محمد . (١٤١٩هـ) . إدارة الأعمال : المبادئ والمهارات والوظائف . ط ٢ ، الرياض : مكتبة الشقري . خطاب ، محمد عبد المنعم . (١٤٠١هـ) . عملية اتخاذ القرار : الجوانب السلوكية والإدارية . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٨. سنبل ، فائقة عباس . (١٤١٥ هـ) . مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى . رسالة دكتوراه ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة . شنودة ، إميل فهمي . (١٤٠٠ هـ) . القرار التربوي بين المركزية واللامركزية . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
٩. الصباح ، عبد الرحمن . (١٤١٨ هـ) . نظم المعلومات الإدارية . عمان : دارزهران للنشر والتوزيع .
١٠. صيرفي ، شمس عبد الغني . (١٤٠٩ هـ) . العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى . رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
١١. العساف ، صالح بن حمد . (١٤١٦ هـ) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الكتاب الأول ، الرياض : مكتبة العبيكان .
١٢. العطيفي ، عزة . (١٤١٧ هـ) . المرأة العربية والمشاركة في اتخاذ القرار . ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول . الإسكندرية : المديرية والتنمية العربية المتواصلة .
١٣. الفولي ، عبد الفتاح . (١٤١٩ هـ) . موسوعة البحث التربوي . المجلد ٢ (١٤٢١ هـ) ، القاهرة : دار الخبرة للبحوث والتدريب .
١٤. القاضي ، فؤاد . (١٤٠٩ هـ) . " المشاركة في اتخاذ القرارات " . مجلة الإدارة العامة . العدد ٢٢ ، المجلد ٢٢ ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
١٥. قطان ، طارق محمد . (١٤١١ هـ) . المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الكليات المتوسطة للبنين بالمنطقة الغربية رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
١٦. كنعان ، نواف . (١٤٠٥ هـ) . اتخاذ القرارات الإدارية : بين النظرية والتطبيق . ط٤ عمان : مكتبة دار الثقافة .
١٧. الكيلاني ، أنمار . (١٤١٥ هـ) . " التقويم الاقتصادي للتعليم وأهميته في اتخاذ القرار الإداري التربوي " . مجلة جامعة الملك سعود . العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (٢) ، الرياض : جامعة الملك سعود .
١٨. المالكي ، سعد بن مصلح بن صالح . (١٤١٨ هـ) . عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات . رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .
١٩. مرسي ، محمد منير . (١٤١٧ هـ) . الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .
٢٠. مطاوع ، إبراهيم وحسن ، أمينة . (١٤٠٩ هـ) . الأصول الإدارية للتربية . ط٢ ، جدة : دار الشروق .
٢١. النابه ، نجاته عبد الله . (١٤١٤ هـ) . " واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة : دراسة ميدانية " . رسالة الخليج العربي . العدد ٤٩ ، السنة ١٤ . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
٢٢. النمري ، بسمة حسن . (١٤١٧ هـ / ١٤١٨ هـ) . الدور الوظيفي للجهاز الإداري النسائي بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بين الواقع والمأمول . رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

٢٣. الهادي ، شرف الدين إبراهيم . (١٤٠٩) . المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وصنعاء . رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

٢٤ . المملكة العربية السعودية ، وزارة التعليم العالي ، جامعة أم القرى ، عمادة القبول والتسجيل . دليل القبول لمرحلة البكالوريوس . ١٤٢٠ هـ .

• المراجع الأجنبية :

25. Al-Kinani, Eatim o.J.(1986). Faculty Participation in The Decision Making Process in IRAQI Universities. (Doctoral Dissertation,Northern Colorado University) .
26. Belasco, James A. & Alutto, Joseph A. (1972). Decisional participation and teacher satisfaction. Education Quarterly, 8: 44-58
27. Bridges, Edwin M. .(1967). A Model for Shared Decision Making in the School principalship. Educational Administration Quarterly, 3: 49-61
28. Crokenberg, V. & Clark, W.W.(1979). Teacher Participation in School Decision Making: The San Jose Teacher Involvement Project. Phi Delta Kappan, 61, October : 115-118.
29. Mohran, Alan M., Jr., Cooks, A. & Mohran, Susan A.(1978). Participation in Decision Making : A Multidimensional Perspective . Educa-tional Administration Quarterly, 14: 13-29.
30. Weiss, Carol H. (1992). Shard decision making about what? : A comparison of schools with and teacher participation. E. D. : 350689.
