أمارابك: مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا www.amarabac.com
المجلد 7، العدد 20 (2016). ص ص 25-44

العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبعض متغيرات المناخ التنظيمي في الأقسام العلمية الجامعية: دراسة حالة لفرع جامعة الطائف بالخرمة

محمد أبوبكر عبد الرحمن الرحمنو(*)

الملخص: إن الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة ظاهرة المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية الجامعية، والتحقق من العلاقة بين فرص المشاركة، أسلوب دعم المشاركة، نمط اتخاذ القرار، وضغط العمل، وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي الجامعي. وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بفرع جامعة الطائف في محافظة الخرمة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت الجداول المدمجة لوصف البيانات وطريقة مربع كا^2 للتحقق من النتائج. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين كل من فرص المشاركة في اتخاذ القرار، أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار، ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام، وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية. كما دلت على عدم جوهرية العلاقة بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، اتخاذ القرار، القسم العلمي، ضغط العمل، الإدارة العليا

The Relationship Between Participation In Decision Making And Some Organizational Environment Variables In University Academic Departments: A Case Study Of Taif University Branch In Alkhurmah (KSA)

Mohammed Al-Rahmano

Abstract: The main objective of this research is to study the phenomenon of participation in decision-making in university academic departments, and test the relationship between the opportunities to participate, the method used to support participation, decision-making style, work pressure, and the level of participation in decision-making in the academic department. The study used primary data obtained by a questionnaire, the sample of which is composed of the teaching staff in Taif University branch in Khormah. Outcomes indicated that opportunities to participate in decision-making, method used by top management to support participation in decision-making, decision -making style of the heads of departments had an intrinsic relationship with the level of participation in decision-making in the academic departments. It also showed that there is not a direct relationship between work pressure and the level of participation in decision-making.

Key words: Participation, Decision-Making, Academic Department, Work Pressure, Support.

(*)قسم إدارة التسويق، كلية المجتمع بالخرمة، جامعة الطائف، mhmdaro@yahoo.com

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي حجر الزاوية في العملية التعليمية والدراسات العلمية (الشهري، دت)، ويناط بها العديد من المهام الأساسية التي تدخل في صميم أهداف مؤسسات التعليم العالي ، ومن ذلك: تدريس المقررات العلمية المعتمدة التي تدخل في اختصاصه (مجلس التعليم العالي، 1427هـ/2006م).

تضم صلاحيات مجلس القسم نوعي السلطة: التنفيذية و الاستشارية، فمن الاستشارية أنه يقترح على مجلس الكلية خطة الدراسة، المناهج الدراسية، الكتب المقررة، والمراجع. كما يقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وترقياتهم، ومن التنفيذية أنه يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية، وتوزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين، وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها. وتعتبر قرارات مجلس القسم نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من عميد الكلية أو المعهد خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ وصولها إليه، وإن حصل تنازع بحيث أصر القسم على رأيه المعترض عليه يحال إلى مجلس الكلية الذي له صلاحية البت فيه. (مجلس التعليم العالي، 1427هـ/2006م)

من ناحية ثانية فإن معظم الدراسات والكتابات المتعلقة بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار تؤكد على ضرورتها، وتشير إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار باعتبار أنه من الخطورة بمكان الاعتماد على وجهة نظر شخص واحد في اتخاذ القرارات التي تواجهها المؤسسة (الشميمري، الهيجان، و غنام، 2009). كما تشير إلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار بأسلوب أو آخر، بل قرر بعض الكتاب أن ذلك يعد من المسلمات الإدارية في العصر الحديث (العتيبي، 2005). ونظام التعليم العالي والجامعات ولوائحه الساري في المملكة العربية السعودية يدعم هذا الاتجاه حيث يمنح صلاحيات واسعة لمجلس القسم العلمي الذي يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم، ويجعل التصويت وسيلة لحسم الخلاف في الرأي داخل المجلس بحيث يكون رأي الأغلبية المطلقة هو المعتمد، كما يقرر النظام انعقاد مجلس القسم بشكل دوري، وضرورة أن يكون عدد الحاضرين ثلثي أعضائه على الأقل لمناقشة موضوعاته المطروحة. ويجيز لمجلس القسم تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه (مجلس التعليم العالي، 1427هـ/2006م).

كذلك فقد أكدت دراسات وكتابات عديدة على أن ارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار له منافع جمة تتضمن: تفشي روح التعاون في المؤسسة، الوصول لقرارات أفضل، الإبداع في الوصول إلى بدائل أكثر، إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتنافس فيما بينهم عن طريق التجديد والابتكار مما يبرز العناصر المميزة الصالحة لشغل الوظائف العليا مستقبلاً، وقوف المرؤوسين على حقيقة المشاكل ومبررات صدور القرارات المتعلقة بها، توفير الاستعداد لتقبل التغيير، إتاحة التفاهم بين أعضاء التنظيم وتخفيف التوتر والصراع والتنازع والمنافسة الضارة، توسيع مجال قبول السلطة الرسمية والاستجابة للأوامر الإدارية وتقليل مقاومتها، زيادة ولاء العاملين للمنظمة، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة فرص نجاح تطبيق القرارات إلى حد كبير، تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة، والشفافية، وغير ذلك من الفوائد. (الشميمري، الهيجان، و غنام، 2009؛ كردي، دت؛ بارتل، دت؛ الأحمد، دت).

مشكلة البحث:

تتعلق مشكلة البحث بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية، ومدى علاقة بعض متغيرات المناخ التنظيمي بها، وهي: توفر فرص المشاركة، أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة، نمط رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار، وضغط العمل.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1- هل هناك علاقة جوهرية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي؟.
2- هل هناك علاقة جوهرية بين الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي؟.
3- هل هناك علاقة جوهرية بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي؟.
4- هل هناك علاقة جوهرية بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي؟.

فروض البحث:

يعمل البحث على دراسة مشكلة البحث من خلال التحقق من الفروض التالية :

1- هناك علاقة جوهرية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
2- هناك علاقة جوهرية بين الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
3- هناك علاقة جوهرية بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
4- هناك علاقة جوهرية بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.

أهداف البحث:

يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية:

1- تحليل فرص المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
2- دراسة دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
3- تحليل نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار في الأقسام العلمية.
4- بحث ضغط العمل على أعضاء هيئة التدريس في القسم العلمي.
5- التعرف على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
6- اقتراح الحلول والمعالجات لمشكلات المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية.

أهمية البحث:

يحاول هذا البحث دراسة ظاهرة المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية الجامعية، وهي من المجالات التي لم تحظ بدراسات وافرة في المحيط العربي، كما أنه يعتمد في دراسة الظاهرة على البيانات الأولية المستقاة من الدراسة الميدانية، مما قد يساعد صانعي القرار في اتخاذ خطوات تسهم في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية الجامعية، ويفيد الباحثين والدارسين وواضعي السياسات والنظم والمهتمين بهذه الظاهرة.

منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة في جمع البيانات الأولية الخاصة بالظاهرة، وتحليلها لوصف الظاهرة كمياً ونوعياً والتحقق من فروض البحث.

ويستخدم البحث الاستبيان كأداة رئيسة في البحث.

حدود البحث:

يتحدد البحث بالمجالات التالية:

1- المجال المكاني: فرع جامعة الطائف، مدينة الخرمة ، المملكة العربية السعودية.
2- المجال الزماني: الفترة من 1428 هـ (2007م) وحتى 1433هـ (2012م).
3- المجال البشري: أعضاء وعضوات هيئة التدريس العاملين بالفرع.

الدراسات السابقة:

يمكن تناول الدراسات السابقة في السياق التالي:

1- مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية:

توصلت دراسة في اليمن (الأصبحي، 2004) حول أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز إلى أن أهم هذه الأسباب هي: الإحباط عند المعلم نتيجة الوضع الإداري في المدرسة، الإحباط عند المعلم نتيجة الوضع الاقتصادي في البلاد، ضعف ثقة بعض مديري المدارس بالمعلمين، إغفال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى المعلمين، قلة تفعيل بعض مديري المدارس لمحتوى اللائحة المدرسية المتعلق باتخاذ القرار، غياب القناعة لدى بعض مديري المدارس بجدوى المشاركة في اتخاذ القرار، تدني إدراك بعض مديري المدارس لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على فعالية تنفيذ القرار، حداثة بعض مديري المدارس في العمل وقلة الخبرة، الاعتداد الزائد بالنفس من قبل بعض مديري المدارس، غياب الانسجام بين المعلمين ومديريهم، تضارب الاتجاهات والقناعات بين بعض مديري المدارس والمعلمين، لا يتم غرس حب الحرص على المشاركة أثناء التأهيل الدراسي لكل من المعلم والمدير، و سيادة المركزية في أداء العمل في المدرسة.

إن هذه الدراسة متعلقة بمجال بشري وإداري شبيه بالقسم العلمي مما يمكن من الاستئناس ببعض نتائجها، بيد أنها قاصرة عن التأكد من فروض هذا البحث، وتختلف عنه في مجالاته المكانية والزمانية والبشرية.

2- فرص المشاركة المتاحة ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية:

دلت الدراسات على أن فرص المشاركة في اتخاذ القرار إن لم تصاحبها توجهات إدارية، وثقافة تنظيمية، وسلوكيات فردية داعمة فإن ذلك يؤدي إلى أن تكون المشاركة غير حقيقية بمعنى أن المشاركة ستكون شكلية، ليس إلاّ. فقد أثبتت دراسة (Ryan, 1999) بأنه إذا كان للمشاركة في اتخاذ القرار أن تكون حقيقية فإنه لا يكفي أن يتم تأسيس الهياكل المناسبة لإيجاد الفرص في المشاركة من خلال المجالس واللجان والأدوار وغيرها، بل لا بد أن يصحب ذلك عمليات اجتماعية تسهل تقاسم السلطة، وأن خصائص هذه العمليات الاجتماعية في المنظمة تظهر من خلال: توجهات المدراء نحو جوانب اتخاذ القرار في منظماتهم وسلوكياتهم. وقد أظهرت الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار تتأثر بشكل معتبر بخصائص المنظمة المتعلقة ب: مشاركة المعلومات والتلاعب بها، أسلوب القرار، ودور تقنية المعلومات، كما تتأثر بشكل معتبر كذلك بالسلوك الفردي المتعلق بالسيطرة على المعلومات، المرونة، و لعب الدور.

3- أسلوب دعم الإدارة العليا ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار:

أشار (كردي، دت) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تتأثر بدرجة دعم الإدارة العليا وتقديرها للمشاركة في اتخاذ القرار وشعور المرؤوسين بأن آراءهم ومقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار. إلاّ أنه لم يقع في يد الباحث أي دراسات ضمن حدود هذا البحث.

4- نمط رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار:

دلت بعض الدراسات على أن حوالي 80% من القرارات الإدارية في الجامعات والكليات تتخذ من قبل رؤساء الأقسام العلمية، وأيدت دراسات حديثة صحة هذه النسبة بشكل عام ، وأن رؤساء الأقسام لديهم من الصلاحيات والسلطة ما يمكنهم من التأثير في القرارات والإجراءات التي تتخذها الجامعات في مجالات عديدة: إدارية وتعليمية. (الشهري، دت).

وتوصلت دراسة أخرى (Berson, 2001) إلى أن ثقة المدير واستعداده لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار يمكن أن يؤثر إيجاباً في التزام أفراد الجماعة بالقرار المتخذ. على أن دراسة ثالثة (B. Scott-Ladd, 2006) أشارت إلى أن رضا العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرار لا يضمن بالضرورة تحسين الأداء والالتزام، ويمكن أن يعزى ذلك إلى نمط القيادة المستخدم.

وقد أشار ابن خلدون إلى أن التعسف والقهر يولدان ضيق النفس وذهاب انبساطها ونشاطها، ويدعوان إلى الكسل، ويحملان على الكذب والخبث: وهو التظاهر بغير ما في الضمير خوفاً من العقاب، ويعلمان المكر والخديعة، ويفسدان معاني الإنسانية (دولة، دت). وأشار آخرون (السلمي، دت) إلى أن استخدام السلطة وقوة الإجبار استخداماً تحكمياً لدفع المرؤوسين لتنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات وتعليمات يقضي على روح الابتكار والتجديد، وينتج عنه عدم أخذ آراء واعتبارات ووجهات نظر تنفيذية مهمة في الحسبان، كما يؤدي إلى تفشي روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية وانخفاض مستوى الأداء، وارتفاع ظاهرة التنظيمات غير الرسمية.

5- ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

أظهرت دراسة (النوشان، 2003) أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل أحد المصادر التي تشكل عاملاً من عوامل ضغط العمل. وقد أشارت كذلك إلى أن الجانب السلبي لضغط العمل تظهر عندما تستثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولا يقدر على مواجهتها، وإلى أن النتائج النفسية في المستويات العالية لضغط العمل يصاحبها عادة الإحباط والقلق، والاكتئاب والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهي تؤدي - ضمن ما تؤديه – إلى ضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا.

بصورة عامة لم تتوفر للباحث أي بحوث سابقة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية بالجامعات في حدود فروض ومجالات البحث المحددة، مما يشير إلى أهمية هذه الدراسة وندرة الأبحاث في مجالها.

المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة:

أولاً: إجراءات الدراسة:

تمت إجراءات الدراسة الميدانية حسب التالي:

الاستبيان:

الاستبيان هو الأداة الأساس المستخدمة لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة . وينقسم الاستبيان إلى قسمين : القسم الأول يحتوي على بيانات المبحوثين الشخصية، ويتكون هذا القسم من ستة أسئلة تتعلق بالنوع، العمر، الحالة الزواجية، الدرجة العلمية، الخبرة في العمل الأكاديمي، والجنسية. أما القسم الثاني من الاستبيان فهو يخص البيانات الأساسية التي تهدف إلى اختبار

فروض البحث، ويتكون من خمسة أسئلة تتعلق بفرص المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، أسلوب دعم المشاركة في اتخاذ القرار، نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام، وضغط العمل على عضو هيئة التدريس. وقد تم تحكيم الاستبيان وإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالأقسام العلمية في فرع جامعة الطائف بالخرمة وعددهم حوالي 120 عضواً وعضوة.

عينة البحث:

تم استخدام الحصر الشامل في البحث، حيث تم توزيع الاستبيانات لجميع أعضاء هيئة التدريس بالفرع. أما الاستمارات المستلمة فقد بلغ عددها 58 استمارة.

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمستلمة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستلمة	النسبة
120	58	%48

تظهر بيانات الجدول (1) أن استمارات الاستبيان الموزعة 120 استمارة استبيان، وأن المستلمة 58 استمارة استبيان تمثل 48% من مجتمع البحث، وهذه النسبة تقارب نصف مجتمع البحث، مما يعطي مؤشراً إلى أن نتائج الدراسة يمكن تعميمها بشكل كبير على مجتمع البحث.

الطريقة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package of Social Sciences (SPSS)) باستخدام طريقة مربع كاي ($كا^2$) عند مستوى معنوية 5% (0.05) كما هو متبع في العلوم الإجتماعية. ويعني هذا أنه إذا كانت قيمة مربع $كا^2$ المحسوبة عند مستوى معنوية 5 % (0.05) فأفضل (أو درجة ثقة 95% فأفضل) أكبر من قيمتها في جدول توزيع مربع كاي عند مستوى معنوية 5% (0.05) فإنه يرفض صحة فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة أقل من قيمتها في جدول توزيع مربع كاي عند مستوى معنوية 5 % (0.05) فذلك معناه قبول فرض العدم، وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

تحليل البيانات الشخصية:

يتم في هذا الإطار توزيع المبحوثين حسب : النوع، العمر، الحالة الزواجية، مستوى التعليم، والجنسية.

توزيع المبحوثين حسب النوع:

تم سؤال المبحوثين عن النوع، وقد أُعطوا إجابتين وهما ذكر وأنثى . جدول (2) يوضح إجابات المبحوثين عن السؤال.

جدول (2): توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	41	70.7
أنثى	17	29.3
المجموع	58	100

يوضح جدول (2) أن هناك 70.7% من المبحوثين ذكور، في حين أن 29,3% إناث. لوحظ على بيانات جدول (2) أن أكثر من ثلثي المبحوثين من الذكور، ولكن هذه النتيجة لا تمثل النسبة بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بالفرع حيث أن النسبة في الواقع متقاربة، ويمكن أن يعزى الفرق في بيانات الجدول إلى وجود معوقات في الاتصال بين شطري الطلاب والطالبات، أو ضعف الرغبة من جانب الإناث في المشاركة في مثل هذا النوع من البحوث بسبب موضوعه الحساس المرتبط بالإدارة والرأي فيها، أو لأن مجال البحث لا يستهويهن.

توزيع المبحوثين حسب العمر:

تم استفسار المبحوثين عن العمر، وقد أعطوا أربع فئات عمرية ليختاروا من بينها. وجدول (3) يلخص إجابات المبحوثين لهذا المتغير.

جدول (3): توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	3.4
من 30 إلى أقل من 40	18	31
من 40 إلى أقل من 50	28	48.3
من 50 سنة فأكثر	10	17.2
المجموع	58	100

يكشف جدول (3) أن هناك مفردتان فقط من عينة البحث أعمارهما أقل من 30 سنة، بينما هناك 31% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 و أقل من 40 سنة، و48.3% من المبحوثين أعمارهم بين 40 سنة وأقل من 50، أما الذين تبلغ أعمارهم 50 فما فوق فيمثلون 17.2% من عينة البحث.

لوحظ على بيانات جدول (3) أن حوالي ثلاثة أرباع المبحوثين (75.5%) تبلغ أعمارهم 40 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن عينة البحث تتألف من أشخاص ذوي خبرة طويلة في الحياة بكافة أبعادها العملية والاجتماعية، و نضج الآراء والأحكام.

توزيع المبحوثين حسب الحالة الزواجية :

تم سؤال المبحوثين عن الحالة الزواجية، وقد أعطوا ثلاث إجابات وهي عازب، متزوج، وأخرى . وجدول (4) يظهر إجابات المبحوثين عن السؤال.

جدول (4): توزيع المبحوثين حسب الحالة الزواجية

الحالة الزواجية	العدد	النسبة%
عازب	3	5.2
متزوج	54	93.1
أخرى	1	1.7
المجموع	58	100

يظهر جدول (4) أن هناك 3 مفردات من المبحوثين من فئة العزاب، في حين أن المتزوجين يبلغون 93.1% من جملة المبحوثين، وأن هناك مفردة واحدة فقط من الأرامل و المطلقين.

لوحظ على بيانات جدول (4) أن الغالبية العظمي من المبحوثين هم من المتزوجين حيث يمثلون أكثر من تسعة أعشار المبحوثين (93.1%)، وهذا يدل على الاستقرار الاجتماعي والمادي للمبحوثين، وتحليهم بروح المسؤولية.

توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية:

تم استفسار المبحوثين عن الدرجة العلمية، وأعطوا أربع إجابات ليختاروا من بينها. الجدول (5) يلخص إجابات المبحوثين عن هذا السؤال.

جدول (5): توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	النسبة%
أستاذ	4	6.9
أستاذ مشارك	7	12.1
أستاذ مساعد	37	63.8
محاضر	10	17.2
المجموع	58	100

يكشف جدول (5) أن أربعة من المبحوثين يحملون رتبة أستاذ (بروفيسور)، وأن الذين يحملون رتبة أستاذ مشارك هم 12.1% من المبحوثين، في حين أن من يحملون رتبة أستاذ مساعد يبلغون 63.8% ، أما المحاضرون فيمثلون 17.2% من المبحوثين,.

لوحظ على بيانات الجدول (5) أن أكثر من ثلثي المبحوثين يحملون رتبة الأستاذ المساعد (63.8%)، وأن حوالي خمس المبحوثين يحملون رتبة الأستاذ المشارك والأستاذ (12.1%+6.9% = 19%)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى المبحوثين العلمي، وتعاملهم مع قضايا الأقسام العلمية بكافة أنواعها ومستوياتها.، وقدراتهم العالية في التعامل مع الموضوعات التي تتعلق بالأقسام العلمية التي ينتمون إليها.

توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل الأكاديمي:

تم استفسار المبحوثين عن الخبرة في العمل الأكاديمي الجامعي، وقد أعطوا خمس إجابات للاختيار بينها. الجدول (6) يلخص إجابات المبحوثين حول هذا السؤال.

جدول (6): توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل الأكاديمي

الخبرة في العمل الأكاديمي	العدد	النسبة%
أقل من 5 سنوات	6	10.3
من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	30	51.7
15 سنة فأكثر	22	38
المجموع	58	100

يظهر جدول (6) أن 10.3% من المبحوثين خبرتهم في العمل الأكاديمي أقل من 5 سنوات، بينما 51.7% منهم تتراوح خبرتهم في العلم الأكاديمي بين 5 سنوات وأقل من 15 سنة، أما الذين تبلغ خبرتهم 15 سنة فأكثر فنسبتهم 38% من المبحوثين.

لوحظ على جدول (6) أن حوالي 90% من المبحوثين (51,7%+38% = 89,7%) لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل الأكاديمي، وهذا ناتج عن أن معظم المبحوثين هم من ذوي الرتب العلمية العالية، ويدل على أن المبحوثين لهم خبرة جيدة في العمل الأكاديمي، بل إن أكثر من ثلث المبحوثين (38%) لهم خبرة تصل إلى 15 سنة فأكثر.

توزيع المبحوثين حسب الجنسية:

تم سؤال المبحوثين عن الجنسية، وقد أعطوا إجابتين هما : سعودي، وغير سعودي ليختاروا من بينها . جدول (7) يظهر إجابات المبحوثين لهذا المتغير.

جدول (7): توزيع المبحوثين حسب الجنسية

الجنسية	العدد	النسبة%
سعودي	1	1.7
غير سعودي	57	98.3
المجموع	58	100

يوضح جدول (7) أن مفردة واحدة فقط من مفردات البحث سعودية الجنسية، في حين أن 98,3% غير سعوديين.

لوحظ على بيانات جدول (7) أن جميع المبحوثين باستثناء واحد فقط يحملون جنسية غير سعودية، وهذا بسبب سياسة التوسع الكبير في التعليم العالي والتي اقتضت الاستعانة بأعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس من خارج الدولة، لاسيما في الكليات والفروع الحديثة، ومنها فرع جامعة الطائف بالخرمة الذي تمت الدراسة في إطاره.

العلاقة بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية:

إن الهدف الأساس لهذا المطلب هو اختبار فـــرض البحث الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي). حتى يتحقق هذا الهدف واختبار الفرض المذكور فقد تم سؤال المبحوثين عن الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية؛ وقد أعطوا ثلاث إجابات وهي: أوافق، لا رأي، لا أوافق. إجاباتهم تظهر في جدول (8).

جدول (8): الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية

كفاية فرص المشاركة	العدد	النسبة %
أوافق	27	46.6
لا رأي	9	15.5
لا أوافق	22	37.9
المجموع	58	100

يوضح جدول (8) أن 46.6% من المبحوثين يوافقون على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي، وأن 15.5% منهم لا رأي لهم، بينما يرى 37.9 عدم الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية.

لوحظ على بيانات جدول (8) أن الأغلبية من المبحوثين يوافقون على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار بالأقسام العلمية (أوافق = 46.6%) حيث أن 15.5% لا رأي لهم، كما لوحظ ارتفاع نسبة الذين لا يوافقون حيث يمثلون أكثر من ثلث المبحوثين، وهذا قد يكون بسبب الاختلاف بين المبحوثين حول فعالية المشاركة وليس النوع أو الكم في القسم العلمي.

كذلك تم سؤال المبحوثين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، وقد أعطوا ثلاث إجابات هي : منخفض ، لا رأي، ومرتفع . وكانت إجابات المبحوثين عن هذا المتغير كما هي موضحة في جدول (9).

جدول (9): مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية

مستوى المشاركة في اتخاذ القرار	العدد	النسبة%
منخفض	26	44.8
لا رأي	11	19
مرتفع	21	36.2
المجموع	58	100

يكشف جدول (9) أن 44.8 % من المبحوثين يعتقدون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، بينما 19% من المبحوثين لا رأي لهم، كما يظهر أن 36.2% من المبحوثين يعتقدون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع.

لوحظ على بيانات جدول (9) أن الأكثرية (44.8% في وجود 19% من المبحوثين لا رأي لهم) تعتقد أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، وهذا قد يرجع إلى وجود تصور بعدم جدوى المشاركة أو أنها شكلية وغير فاعلة.

حتى يتحقق اختبار الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فقد تم تقسيم الظاهرة الأولى (متغير مستقل) وهي كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار إلى : أوافق، لا رأي، ولا أوافق (جدول (8))، كما تم تقسيم الظاهرة الثانية (متغير تابع) وهي مستوى المشاركة في اتخاذ القرار إلى: منخفض، لا رأي ، و مرتفع (جدول (9)). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً كما في جدول (10).

جدول (10): العلاقة بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي

كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار						مجموع الصفوف	
	منخفض		لا رأي		مرتفع			
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة %	العدد	النسبة%
أوافق	5	8.6	2	3.4	20	34.5	27	46.6
لا رأي	3	5.2	5	8.6	1	1.7	9	15.5
لا أوافق	18	31	4	6.9	0	0	22	37.9
مجموع الأعمدة	0	0	14	40	21	60	58	100

مربع كاي ($كا^2$) = 39.636 ، و 4 درجة حرية مستوى المعنوية = 0.000

يكشف جدول (10) أن 8.6% من المبحوثين يرون الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهم أنفسهم يعتقدون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، بينما ذكر 3 أفراد من المبحوثين أنه لا رأي لهم في كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهم أنفسهم يقولون بأن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، بالمقارنة فقد رأى 31% من المبحوثين عدم الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهم أنفسهم ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض.

كذلك أظهر جدول (10) أن مفردتان من المبحوثين يرون الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهم أنفسهم لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية. كما أن 8.6% من المبحوثين ذكروا أنه لا رأي لهم في كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهم أنفسهم لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار. بالمقابل فقد ذكر4 من المبحوثين عدم الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وفي نفس الوقت ذكروا أنه لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

كذلك بين جدول (10) أن 34.6% من المبحوثين موافقون على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار بالأقسام العلمية، وهم أنفسهم يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع. بالمقابل

فإن مفردة واحدة فقط من المبحوثين لا رأي لها حول كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وهي نفسها ترى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع. كذلك فإنه لا توج أي مفردة ترى عدم الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار وفي نفس الوقت ترى أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع.

بعد هذا التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالظاهرتين، وللتحقق من جوهرية العلاقة بين فرص المشاركة بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي، فإن طريقة كا^2 توفر بعض الأسس لاتخاذ القرارات فيما يختص بمثل هذه الحالة. ويتم الاختبار على فرض العدم الذي يقول (لا توجد علاقة جوهرية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فإذا كانت قيمة كا^2 المحسوبة عند مستوى معنوية 5% فأفضل أعلى من قيمة كا^2 الجدولية فإنه يرفض في هذه الحالة فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة كا^2 المحسوبة أقل من قيمة مربع كا^2 الجدولية عند مستوى معنوية 5% فيقبل فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

ظهر أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة 39,636 عند 4 درجات حرية و مستوى معنوية 0.000 (0%)، أما قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فقد تبين أنها 9,49 عند 4 درجات حرية و مستوى معنوية 0.05 . وبالمقارنة يتضح أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أكبر من قيمة كا^2 الجدولية، ولذلك فإنه يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل (فرض البحث)، وبالتالي فإن العلاقة بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار ذات دلالة إحصائية. ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) صحيح. وهذا يعني أن توفر فرص المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار يدعم عملية المشاركة ويزيد من فاعليتها ويرفع من مستوياتها، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة في هذا المجال.

العلاقة بين أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية:

إن الهدف الأساس لهذا المطلب هو اختبار فـــرض البحث الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) . حتى يتحقق هذا الهدف واختبار الفرض المذكور فقد تم سؤال المبحوثين عن أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية؛ وقد أعطوا أربع إجابات وهي : مادي ومعنوي، مادي، معنوي، لا يوجد. جدول (11) يظهر إجابات المبحوثين.

جدول (11): أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية

أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار	العدد	النسبة %
مادي ومعنوي	15	25.9
مادي	3	5.2
معنوي	14	24.1
لا يوجد	26	44.8
المجموع	58	100

يوضح جدول (11) أن 25,9% من المبحوثين ذكروا أن أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار مادي ومعنوي، بينما ذكر 3 من المبحوثين أن أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار معنوي، في حين ذكر 24,1% من المبحوثين أن أسلوب الإدارة

لدعم المشاركة في اتخاذ القرار معنوي، وقد ذكر 44.8 % من المبحوثين أنه لا يوجد دعم من الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار بأي أسلوب.

لوحظ على بيانات جدول (11) أن حوالي نصف المبحوثين (44.8%) لا يرون وجود دعم معنوي أو مادي من الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار، وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب المبحوثين هم من غير السعوديين، وهم لا يحصلون على أي مستحقات مادية أو معنوية مقابل مشاركتهم في لجان ومجالس الأقسام والكليات إلاّ من خلال اللجان المكونة من إدارة الجامعة وبمخصصات مالية معلومة.

حتى يتحقق اختبار الفرض الذي يقول (هناك جوهرية علاقة بين أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فقد تم تقسيم الظاهرة الأولى (متغير مستقل) وهي أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار إلى : مادي ومعنوي، مادي، معنوي، لا يوجد (جدول (11))، كما تم تقسيم الظاهرة الثانية (متغير تابع) وهي مستوى المشاركة في اتخاذ القرار إلى: منخفض، لا رأي ، و مرتفع (جدول (9)). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً كما في جدول (12).

جدول (12): العلاقة بين أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي

أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار						مجموع الصفوف	
	منخفض		لا رأي		مرتفع			
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة %	العدد	النسبة%
مادي ومعنوي	5	8.6	1	1.7	9	15.5	15	25.9
مادي	3	5.2	0	0	0	0	3	5.2
معنوي	3	5.2	4	6.9	7	12.1	14	24.1
لا يوجد	15	25.9	6	10.3	5	8.6	26	44.8
مجموع الأعمدة	26	44.8	11	19	21	36.2	58	100

مربع كاي ($كا^2$) = 14.064، و 6 درجة حرية مستوى المعنوية = 0.029

يظهر جدول (12) أن 8.6 من المبحوثين ذكروا أن أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار مادي ومعنوي، وهم أنفسهم يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض. بينما ذكرت 3 مفردات من المبحوثين أن أسلوب دعم المشاركة في اتخاذ القرار مادي فقط، وهم أنفسهم يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، كذلك فقد ذكر 3 أشخاص من المبحوثين أن أسلوب دعم المشاركة في اتخاذ القرار معنوي، وهم أنفسهم يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، في حين ذكر 25.9% من المبحوثين أنه لا يوجد أي أسلوب متبع من قبل الإدارة العليا لدعم المشاركة في اتخاذ القرار، وهم أنفسهم يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض.

كما يبين جدول (12) أن مبحوثاً واحداً فقط ذكر أن أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار مادي ومعنوي، وهو نفسه أوضح أنه لا رأي له في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار. كما بيّن أنه لا يوجد أي مبحوث يرى أن أسلوب دعم اتخاذ القرار مادي فقط وفي نفس الوقت لا رأي له في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار. وأوضح أن 4 أشخاص فقط من المبحوثين يرى أن أسلوب دعم المشاركة في اتخاذ القرار معنوي فقط وهو نفسه لا رأي له في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك أظهر أن 10.3% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد أسلوب مادي أو معنوي لدعم المشاركة في اتخاذ القرار وفي نفس الوقت لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.

كذلك يوضح جدول (12) أن 15.5% من المبحوثين قالوا إن أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار بالقسم العلمي مادي ومعنوي وهم أنفسهم ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، كما أظهر أن لا أحد من المبحوثين ذكر أن أسلوب دعم المشاركة في اتخاذ القرار مادي وفي نفس الوقت قرر أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، كذلك أظهر الجدول أن 12.1% من المبحوثين ذكروا أن أسلوب دعم المشاركة في اتخاذ القرار معنوي وهم أنفسهم قرروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، كما أوضح أن 8.6% من المبحوثين يرون عدم وجود أسلوب دعم مادي أو معنوي للمشاركة في اتخاذ القرار وفي نفس الوقت يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع.

بعد هذا التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالظاهرتين، وللتحقق من جوهرية العلاقة بين أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي، فإن طريقة مربع كاي (كا^2) توفر بعض الأسس لاتخاذ القرارات فيما يختص بمثل هذه الحالة. ويتم الاختبار على فرض العدم الذي يقول (لا توجد علاقة جوهرية الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فإذا كانت قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة عند مستوى معنوية 5% فأفضل أعلى من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فإنه يرفض في هذه الحالة فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية 5% فيقبل فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

تبين أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة 14.064 عند 6 درجات حرية و مستوى معنوية 0.029 (2.9%)، أما قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فقد تبين أنها 12.592 عند 6 درجات حرية و مستوى معنوية 0.05 . وبالمقارنة يتضح أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية، ولذلك فإنه يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل (فرض البحث)، وبالتالي فإن العلاقة بين أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار ذات دلالة إحصائية. ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) صحيح. وهذا يعني أنه كلما عملت الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية على توفير الدعم المادي والمعنوي للمشاركة في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار وزاد من حماسة ومساهمة أعضاء هيئة التدريس الفاعلة في عملية اتخاذ القرار، وهذه النتيجة تتفق وتتسق مع الدراسات السابقة في هذا المجال.

العلاقة بين نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية:

يهدف هذا المطلب لاختبار الفرض الذي يقول (هناك جوهرية علاقة بين نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) . ولأجل تحقيق هذا الهدف واختبار الفرض المذكور فقد تم سؤال المبحوثين عن نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار في الأقسام العلمية؛ وقد أعطوا ثلاث إجابات وهي : فردي، تشاركي، أخرى. إجاباتهم تظهر في جدول (13).

جدول (13): نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار في الأقسام العلمية

نمط اتخاذ القرار	العدد	النسبة %
فردي	4	6.9
تشاركي	44	75.9
أخرى	10	17.2
المجموع	58	100

يوضح جدول (13) أن 4 مفردات من المبحوثين يرون أن نمط رؤساء الأقسام العلمية في اتخاذ القرار فردي، وأن 75.9% من المبحوثين يرون أن نمط رؤساء الأقسام العلمية في اتخاذ القرار تشاركي، وأن 17.2% منهم يرون أن نمط رؤساء الأقسام متقلب أو فوضوي.

لوحظ على بيانات جدول (13) أن ثلاثة أرباع المبحوثين (75.9%) يرون أن نمط اتخاذ القرار من ناحية رؤساء الأقسام تشاركي، وهذا يشير إلى وجود علاقات تعاون وثقة متبادلة بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية في مجتمع البحث.

حتى يتم التحقق من صحة الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فقد تم تقسيم الظاهرة الأولى (متغير مستقل) وهي نمط رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار إلى : فردي، تشاركي، وأخرى (جدول (13))، كما تم تقسيم الظاهرة الثانية (متغير تابع) وهي مستوى المشاركة في اتخاذ القرار إلى: منخفض، لا رأي ، و مرتفع (جدول (9)). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً كما في جدول (14).

جدول (14) : العلاقة بين نمط رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي

نمط اتخاذ القرار	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار						مجموع الصفوف	
	منخفض		لا رأي		مرتفع			
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة %	العدد	النسبة%
فردي	4	6.9	0	0	0	0	4	6.9
تشاركي	15	25.9	8	13.8	21	36.2	44	75.9
أخرى	7	12.1	3	5.2	0	0	10	17.2
مجموع الأعمدة	26	44.8	11	19	21	36.2	58	100

مربع كاي ($كا^2$) = 13.358 و 4 درجة حرية مستوى المعنوية = 0.01

يكشف جدول (14) أن 4 مفردات من المبحوثين يرون أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام فردي وفي نفس الوقت يعتقدون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، وأن 25,9% من المبحوثين يرون أن نمط اتخاذ القرار تشاركي وهم أنفسهم قرروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، كما يرى 12.1% من المبحوثين أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام متقلب أو فوضوي وفي نفس الوقت يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض.

كذلك يظهر جدول (14) أن لا أحد من المبحوثين يرى أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية فردي وفي نفس الوقت لا رأي له في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية، بينما 13.8% من المبحوثين قرروا أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام تشاركي وهم أنفسهم ذكروا أنه لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالأقسام العلمية، كما يظهر أن 3 من المبحوثين يرون أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام متقلب أو فوضوي (أخرى) وهم أنفسهم بينوا أنه لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالأقسام العلمية.

يوضح جدول (14) أيضاً أنه لا توجد أي مفردة من المبحوثين ترى أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية فردي وفي نفس الوقت تعتقد أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالأقسام العلمية مرتفع، كما يوضح أن 36.2% من المبحوثين يرون أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام تشاركي وهم أنفسهم ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، بينما لم يقرر أي من المبحوثين أن نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام فوضوي أو متقلب وفي نفس الوقت قال إن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع.

بعد هذا التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالظاهرتين، ولتحديد العلاقة بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي، فإن طريقة مربع

كاي (كا^2) توفر بعض الأسس لاتخاذ القرارات فيما يختص بمثل هذه الحالة. ويتم الاختبار على فرض العدم الذي يقول (لا توجد علاقة جوهرية بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فإذا كانت قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة عند مستوى معنوية 5% فأفضل أعلى من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فإنه يرفض في هذه الحالة فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية عند مستوى معنوية 5% فيقبل فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

ظهر أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة 13.358 عند 4 درجات حرية و مستوى معنوية 0.01 (1%)، أما قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فقد تبين أنها 9.49 عند 4 درجات حرية و مستوى معنوية 0.05 . وبالمقارنة يتضح أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية، ولذلك فإنه يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل (فرض البحث)، وبالتالي فإن العلاقة بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار هي علاقة جوهرية. ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) صحيح. وهذا يعني أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس يتناسب طردياً مع النمط الذي يتبعه رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار والقيادة بحيث أنه كلما كان النمط تشاركياً فإن مستوى المشاركة يرتفع ، بينما ينخفض عند تحكم الأسلوب القيادي المتسلط الذي يتسم بالتفرد باتخاذ القرار على رؤساء الأقسام، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة في هذا المجال.

العلاقة بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية:

يهدف هذا المطلب لاختبار الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) . ولأجل تحقيق هذا الهدف واختبار الفرض المذكور فقد تم سؤال المبحوثين عن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس في الأقسام العلمية؛ وقد أعطوا ثلاث إجابات وهي: منخفض، لا رأي، مرتفع. إجاباتهم تظهر في جدول (15).

جدول (15): ضغط العمل في الأقسام العلمية

ضغط العمل	العدد	النسبة %
منخفض	8	13.8
لا رأي	8	13.8
مرتفع	42	72.4
المجموع	58	100

يوضح جدول (15) أن 13.8% من المبحوثين يرون أن ضغط العمل في الأقسام العلمية منخفض، كما ذكر 13.8% آخرين أنه لا رأي لهم ، بينما قرر 72.4% من المبحوثين أن ضغط العمل في القسم العلمي مرتفع.

لوحظ على بيانات جدول (15) أن حوالي ثلاثة أرباع المبحوثين (72.4%) قرروا أن ضغط العمل بالقسم العلمي مرتفع، وهذا يعود إلى كثرة مهام عضو هيئة التدريس، حيث يقوم بإعداد وتقديم المحاضرات، ويشارك في الإشراف الأكاديمي على الطلاب، ويعمل في مجال البحث العلمي، كما ويساهم في الأنشطة العلمية المختلفة و اللجان داخل القسم وخارجه.

للتحقق من صحة الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فقد تم تقسيم الظاهرة الأولى (متغير مستقل) وهي ضغط العمل إلى : منخفض، لا رأي ، مرتفع (جدول (15))، كما تم تقسيم الظاهرة الثانية (متغير

تابع) وهي مستوى المشاركة في اتخاذ القرار إلى: منخفض، لا رأي ، و مرتفع (جدول (9)). ويمكن دراسة الظاهرتين معاً كما في جدول (16).

جدول (16): العلاقة بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي

ضغط العمل	مستوى المشاركة في اتخاذ القرار						مجموع الصفوف	
	منخفض		لا رأي		مرتفع			
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة %	العدد	النسبة%
منخفض	6	10.3	0	0	2	3.4	8	13.8
لا رأي	3	5.2	2	3.4	3	5.2	8	13.8
مرتفع	17	29.3	9	15.5	16	27.6	42	72.4
مجموع الأعمدة	26	44.8	11	19	21	2ز36	58	100

مربع كاي ($كا^2$) = 4.026 و 4 درجة حرية مستوى المعنوية = 0.403

يكشف جدول (16) أن 10.3% من المبحوثين ذكروا أن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس منخفض وهم أنفسهم بينوا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي منخفض، كما ذكر 3 من المبحوثين أنه لا رأي لهم حول ضغط العمل وفي نفس الوقت قرروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض، كذلك فقد أوضح 29.3% من المبحوثين أن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس مرتفع وهم أنفسهم ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض.

كذلك يبين جدول (16) أنه لا توجد أي مفردة بين المبحوثين ترى أن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس منخفض وفي نفس الوقت لا رأي لها في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي، وأن مفردتان فقط من المبحوثين ذكرتا أنه لا رأي لهما حول ضغط العمل على عضو هيئة التدريس وهما نفسهما بينتا أنه لا رأي لهما في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالقسم العلمي، بينما 15.5% من المبحوثين يرون أن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس مرتفع وهم أنفسهم أوضحوا أنه لا رأي لهم في مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالقسم العلمي.

يوضح جدول (16) أيضاً أن مفردتان فقط بين المبحوثين قررتا أن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس منخفض وفي نفس الوقت ذكرتا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، وأن 3 مفردات فقط من المبحوثين لا رأي لهم في ضغط العمل على عضو هيئة التدريس وهم أنفسهم يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار مرتفع، بينما ذكر 27.6% أن ضغط العمل على عضو هيئة التدريس مرتفع وفي نفس الوقت قرروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بالقسم العلمي مرتفع.

بعد هذا التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالظاهرتين، ولتحديد العلاقة بين ضغط العمل على أعضاء هيئة التدريس ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي، فإن طريقة مربع كاي ($كا^2$) توفر بعض الأسس لاتخاذ القرارات فيما يختص بمثل هذه الحالة. ويتم الاختبار على فرض العدم الذي يقول (لا توجد علاقة جوهرية بين ضغط العمل على أعضاء هيئة التدريس ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي)، فإذا كانت قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة عند مستوى معنوية 5% فأفضل أعلى من قيمة مربع كاي ($كا^2$) الجدولية فإنه يرفض في هذه الحالة فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي ($كا^2$) الجدولية عند مستوى معنوية 5% فيقبل فرض العدم، ويكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

ظهر أن قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة 4.026 عند 4 درجات حرية و مستوى معنوية 0.403 (40,3%)، أما قيمة مربع كاي ($كا^2$) الجدولية فقد تبين أنها 9.49 عند 4 درجات حرية و مستوى معنوية 0.05 . وبالمقارنة يتضح أن قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي ($كا^2$) الجدولية، وهذا يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل (فرض البحث)، وبالتالي فإن العلاقة بين ضغط العمل على أعضاء هيئة التدريس ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار هي علاقة غير

جوهرية. ومن ثم فإن الفرض الذي يقول (هناك علاقة جوهرية بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي) غير صحيح.

الخاتمـــــــة

تتناول الخاتمة خلاصة النتائج والتوصيات

خلاصة النتائج:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو اختبار الفروض الآتية:

1- هناك علاقة بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
2- هناك علاقة بين الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
3- هناك علاقة بين نمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.
4- هناك علاقة بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي.

النتائج التي توصل إليها هذا البحث باستخدام طريقة مربع كاي (كا^2) أشارت إلى وجود علاقة حقيقية بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار، أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار، ونمط اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام، وبين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية. وهذه النتائج تؤيد نتائج معظم الدراسات والنظريات العلمية في هذا الشأن.

كذلك دلت النتائج باستخدام نفس الطريقة (مربع كاي (كا^2)) على أن الفرض الذي يقول إن هناك علاقة بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار هو فرض غير مقبول.

ضُمِّنت البيانات الخاصة بالظاهرتين موضوع الدراسة فيما يختص بالعلاقة بين فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية في جدول (10) في شكل ثلاثة أعمدة وثلاثة صفوف، وقد لوحظ فيها ما يلي:

1- إجمالي مفردات الدراسة 58 مفردة من أعضاء وعضوات هيئة التدريس في فرع جامعة الطائف بالخرمة.

2- إجمالي الذين ذكروا الموافقة على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار بالقسم العلمي 27 من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بنسبة 46%, وجملة الذين لا رأي لهم عددهم 9 بنسبة 15.5%. بينما يبلغ مجموع أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين أوضحوا أنهم لا يوافقون على كفاية فرص المشاركة في اتخاذ القرار في القسم العلمي 22 بنسبة 37.9%. ويبلغ أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض 26 بنسبة 44.8%، والذين لا رأي لهم 11 بنسبة 19%، والذين ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية مرتفع 21 بنسبة 36.2%.

3- قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة بلغت 39.636 وذلك عند مستوى معنوية 0.000 و 4 درجات حرية، بينما تبلغ قيمتها الجدولية 9.49 عند مستوى معنوية 0.5 و 4 درجات حرية. وبما أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فإنه يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل (فرض البحث). ويترتب على ذلك وجود علاقة جوهرية بين الظاهرتين، وبالتالي يقبل فرض البحث.

أما البيانات الخاصة بالظاهرتين موضوع الدراسة فيما يختص بالعلاقة بين أسلوب الإدارة العليا في دعم المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية ، والمبينة في جدول (12) فقد عرضت في شكل ثلاثة أعمدة وثلاثة صفوف، ولوحظ فيها ما يلي:

1- مجموع مفردات الدراسة 58 مفردة.

2- أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين ذكروا أن أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار مادي ومعنوي عددهم 15 بنسبة 25.9%، بينما بلغ عدد الذين قالوا إن أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار مادي فقط 3 بنسبة 5.2%، أما الذين ذكروا بأن أسلوب دعم الإدارة العليا للمشاركة في اتخاذ القرار معنوي فقط فيبلغ عددهم 14 بنسبة 24.1%. ويبلغ أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض 26 بنسبة 44.8%، والذين لا رأي لهم 11 بنسبة 19%، والذين ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية مرتفع 21 بنسبة 36.2%.

3- بلغت قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة 14.064 وذلك عند مستوى معنوية 0.029 و 4 درجات حرية، بينما تبلغ قيمة مربع كاي (س2) الجدولية 9.49 عند مستوى معنوية 0.5 و 4 درجات حرية. وبما أن قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي ($كا^2$) الجدولية فإنه يترتب على ذلك عدم قبول فرض العدم ويقبل بالتالي الفرض البديل (فرض البحث). وينتج عن ذلك ثبوت جوهرية العلاقة بين الظاهرتين، وبالتالي صحة فرض البحث.

لوحظ كذلك في البيانات الخاصة بالظاهرتين موضوع الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين نمط اتخاذ رؤساء الأقسام للقرار ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، والموضحة في جدول (14)، والمعروضة في شكل ثلاثة أعمدة وثلاثة صفوف الآتي:

1- مجموع مفردات الدراسة 58 مفردة.

2- مجموع أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين ذكروا أن نمط اتخاذ القرار فردي 4 بنسبة 6.9%، والذين ذكروا أن نمط اتخاذ القرار تشاركي 44 بنسبة 75.9%، بينما الذين رأوا أن نمط اتخاذ القرار آخر (فوضوي) 10 بنسبة 17.2%. بالمقارنة يبلغ عدد أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض 26 بنسبة 44.8%، والذين لا رأي لهم 11 بنسبة 19%، والذين ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية مرتفع 21 بنسبة 36.2%.

3- ظهر أن قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة 13.358 وذلك عند مستوى معنوية 0.01 و 4 درجات حرية، بينما تبلغ قيمتها الجدولية 9.49 عند مستوى معنوية 0.5 و 4 درجات حرية. وبما أن قيمة مربع كاي ($كا^2$) المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي ($كا^2$) الجدولية فإنه لا يقبل فرض العدم وبالتالي يقبل الفرض البديل (فرض البحث). ويترتب على ذلك القول بمعنوية العلاقة بين الظاهرتين، وبالتالي صحة فرض البحث.

بالنسبة للبيانات المتعلقة بالظاهرتين موضوع الدراسة فيما يختص بالعلاقة بين ضغط العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية، والموضحة في جدول (16)، والمعروضة في شكل ثلاثة أعمدة وثلاثة صفوف فقد ظهر ما يلي:

1- مجموع مفردات الدراسة 58 مفردة.

2- بلغ مجموع أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين قالوا إن ضغط العمل منخفض 8 بنسبة 13.8%، بينما الذين لا رأي لهم 8 بنسبة 13.8%، أما الذين ذكروا أن ضغط العمل مرتفع فيبلغ عددهم 42 بنسبة 72.4%. في ذات السياق فإن عدد أعضاء وعضوات هيئة التدريس الذين

يرون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار منخفض 26 بنسبة 44.8%، والذين لا رأي لهم 11 بنسبة 19%، والذين ذكروا أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية مرتفع 21 بنسبة 36.2%.

3- قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة بلغت 4.026 وذلك عند مستوى معنوية 0.403 و 4 درجات حرية، بينما تبلغ قيمتها الجدولية 9.49 عند مستوى معنوية 0.5 و 4 درجات حرية. وبما أن قيمة مربع كاي (كا^2) المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي (كا^2) الجدولية فإنه يتم قبول فرض العدم ويرفض الفرض البديل (فرض البحث). ينتج عن هذا عدم وجود علاقة بين الظاهرتين، وبالتالي عدم صحة فرض البحث.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن التوصية بالآتي:

1- الاهتمام بتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية بالجامعات والمؤسسات الأكاديمية من خلال اللوائح والأنظمة، والسعي المستمر لتطبيقها في أرض الواقع.

2- لفت نظر الإدارات العليا في الجامعات إلى أهمية دعم المشاركة في اتخاذ القرار، وضرورة تنويع الأساليب الخاصة بذلك بين المادي والمعنوي والمدمج.

3- وضع برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعة مثل رؤساء الأقسام على الأنماط الفاعلة في اتخاذ القرار في الظروف المختلفة، يتم خلالها توعيتهم بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين نوعية القرار وتحقيق التوافق حوله، والأساليب الممكنة والمتاحة في هذا المجال.

4- العناية بتحسين المناخ التنظيمي في الجامعات والأقسام العلمية من جميع الجوانب، من خلال بحث وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول عناصره المختلفة، والمتغيرات المتعلقة بها، باعتبار أن المناخ التنظيمي الجيد من وجهة نظر العاملين عامل أساس في تحقيق الكفاءة وتطبيق الأنظمة بفاعلية.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن أحمد الهيجان، و بشرى بدير المرسي غنام. (2009). *مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة*. الرياض: مكتبة العبيكان.

أحمد كردي. (دت). *أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية*. تاريخ الاسترداد 2013، من موقع كنانة أون لاين: Http://kenanaonline.com/users/ahmedkurdy/topicsl74030/posts/194407

صبحي جبر العتيبي. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*. عمان: دار الحامد.

علي السلمي. (دت). *السلوك الإنساني في الإدارة*. القاهرة: مكتبة غريب.

علي بن أحمد بن سليمان النوشان. (2003). *ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات*. كلية الدراسات االعليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، العلوم الإدارية. الرياض: غير منشور.

فيل بارتل. (دت). *الإدارة المشتركة: أساليب زيادة مساهمات الموظفين في صنع القرارات التنظيمية*. تاريخ الاسترداد 2012، من موقع إئتلاف تمكين المجتمعات المحلية: http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/pm-pmar.htm

مجلس التعليم العالي. (1427هـ/2006م). *نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه*. الرياض، السعودية: الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي.

محمد عبده عبد الله الأصبحي. (2004). *أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز*. تاريخ الاسترداد 2012، من موقع المركز الوطني للمعلومات: http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=4001

محمد عمر دولة. (دت). *الإدارة وعي وسعي*. الخرطوم: شبكة المشكاة الإسلامية.

ملفي حسن الشهري. (دت). *الأقسام العلمية ودورها في الحياة الجامعية*. نجران: وكالة التطوير والجودة بجامعة نجران.

نجم الأحمد. (دت). *المشاركة في صناعة القرار الإداري*. تاريخ الاسترداد 20 مارس, 2012، من موقع مجلة الميزان: http://www.almizanmag.com/modules/news/print.php?storyid=78

المراجع الأجنبية:

B. Scott-Ladd, A. T. (2006). Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attribution, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment. *Leadership & Organizational Development Journal* (vol. 27, No. 5), pp. 399-414.

Berson, Y. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context. *Leadership Quarterly* (vol.12, No.1), pp. 53-74.

DuBrin, A. J. (2007). *Fundamentals of Organization Behavior.* Mason, OH: Thomson South-Western.

Gastil, J. (1993). *Democracy in Small Groups: Participation, Decision Making, and Communication.* Springfield, USA: New Society Publishers.

Ryan, M. (1999). The role of social process in participative decision making in an international context. *Participation and Empowerment: An International Journal* (vol.7), pp. 33 - 42.

****