



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة

فادي أحمد سعيد حماد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1436هـ / 2015م

واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة

إعداد:

فادي أحمد سعيد حماد

بكالوريوس ادارة اعمال، جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف: د. رسلان محمد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة/ تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية/ جامعة

القدس

1436هـ / 2015م

## الإهداء

الى من رباني وجعل مني رجلا .....الى روح ابي الغالي.

الى من سهرت الليل وعانت من اجلي وشق رضاها طريقي ..... أُمي الغالية.

الى شريكة حياتي وأم أبنائي ..... زوجتي الغالية.

الى من ضحوا بأرواحهم من أجل الوطن الحبيب ..... الشهداء.

الى من عانوا ويعانوا في معتقلات القهر ..... أسرى الحرية.

إلى من نزفوا وتألّموا وعانوا من أجل فلسطين ..... الجرحى.

إقرار :

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، وأن هذه الرسالة أو جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

الاسم : فادي أحمد سعيد حماد

التوقيع : .....

التاريخ : 2016/4/12

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور يونس عمرو رئيس جامعة القدس المفتوحة، وكافة الطواقم الإدارية التي ساعدتني على إنجاز هذا العمل، وكما أتقدم بالشكر للدكتور رسلان محمد المشرف على هذه الرسالة، وكذلك أساتذتي في معهد التنمية في جامعة القدس.

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة . حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كونه يعد من أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسة، كما استخدم أسلوب البحث السريع عن طريق المجموعات البؤرية لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تمثلت في الهيئة الادارية والتدريسية من جامعة القدس المفتوحة و المشاركين للمجموعات البؤرية، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ، ومنه تم اختيار عينة دراسية ممثلة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وشملت عينة الدراسة العاملين الإداريين والاكاديميين (من درجة موظف حتى درجة مدير) في جامعة القدس المفتوحة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كاداة للدراسة.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات (الإدارة التشاركية وصنع القرار) بلغت (3.64) بنسبة 72% وهذه القيمة تشير إلى أن واقع المشاركة في الادارة وعملية صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة كان (كبيراً). ومن الجدير بالذكر أن مجال أهمية المشاركة في الادارة وصنع القرارات قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة (81.6%) وبدرجة (كبيرة جداً). وجاء في المرتبة الثانية مجال مدى المشاركة فيالادارة وعملية صنع القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، وقد جاءت النسبة المئوية للمشاركة في صنع القرار 72.8% بدرجة كبيرة. أما مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) ونسبة (61%) بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى وجود معيقات للادارة التشاركية والمشاركة في صنع القرار بدرجة (متوسطة).

وقد برزت بعض المعوقات امام تطبيق الادارة التشاركية واشراك العاملين في صنع القرار تمثلت في: وجود عوائق إدارية وبيروقراطية في العمل، ونقص القدرة الادارية الكافية لدى العاملين مما يعرقل عملية المشاركة واتخاذ القرارات الإدارية السليمة عند التعاون مع الإدارة، واتساع رقعة الجامعة وعدد العاملين فيها، وقلة التشاركية في صنع القرارات الاستراتيجية، مما يضع معوقات امام العاملين في التعبير عن آرائهم بحرية للاسهام في تطوير الجامعة بالقدر الذي يعتبرونه مناسباً .

وهذه النتائج توافقت مع نتائج المجموعات البؤرية التي اجريت على عدد من رؤساء الاقسام والهيئة التدريسية والموظفين في جامعة القدس المفتوحة.

وبناء على ذلك تكون أهم مقترحات العاملين لتطوير الإدارة التشاركية وعملية صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة : يجب أن يكون هناك توجيه من رئاسة الجامعة إلى مديري المناطق تحثهم على مشاركة العاملين في الجامعة في صنع القرارات والمشاركة في وضع الحلول للاشكاليات التي تواجههم ، وضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية وكذلك الندوات والمؤتمرات التي من شأنها رفع مستوى قدرات العاملين وتطويرها لتواكب التطور الحاصل والمتسارع للعملية الادارية وما صاحبها من تطورات تكنولوجية ،بحيث لا تقتصر على فئة معينة من العاملين حول سياسات الجامعة واستراتيجياتها، والتخفيف من نظام البيروقراطية والهيكلية الهرمية في الإدارة، وضرورة عمل لقاءات عن طريق خدمة الإنترنت وبوابة الجامعة حتى يمكن الاستفادة منها بطريقة فعالة وتطوير طرح الآراء.

# **The reality of participatory management in Al-Quds Open University (Palestine)**

**BY: Fadi Ahmed Sa'id Hammad**

**Supervision by : Dr . Raslan Muhammad**

## **Abstract**

The present study is aimed at identifying the reality of participatory management, and decision-making at Al-Quds Open University. The descriptive methodology was used, being one of the most convenient methodologies for this study, and the quick research method through focal groups, to gather data from the study sample, represented in the educational and administrative faculty of Al-Quds Open University and the participants of focal groups. Furthermore, the study population consists of all academic and administrative labors at Al-Quds Open University. The sample of the study was selected in a random, class from the population of the study. The study sample included administrative and academic labors (from employee degree to manager degree) in Al-Quds Open University. The researcher used the questionnaire tool in the study.

Through the findings the study came up with, it is found that the arithmetic average of the total degree of fields (participatory management) reached up to (3.64 – 72%). This value indicates that the reality of participating in the process of decision-making at Al-Quds Open University is high. It is worth mentioning that the importance of participating in making decisions has been ranked at first by an arithmetic average of (4.08 – 81.6%), by the degree (very high). In the second rank, came the field range to participate in the decision-making process, providing that the arithmetic average is amounted to (3.64), and the percentage of participating in decision making reached up to 72.8% by a high degree. The field of obstacles faced by participatory management at the University came in the last rank by an arithmetic average of (3.05) and a percentage up to (61%), by a medium degree. This result confirms the existence of obstacles ahead the participatory management by a medium degree.

Some obstacles appeared before enforcing the participatory management and involving labors in making decisions, including: Bureaucratic and administrative obstacles at work, the lack of sufficient administrative capacities of labors which hampers the process of participating in taking proper administrative decisions when cooperating with the management, expanding the scope of the university and the number of labors contained



therein, the lack of participatory in making strategic decisions, which has led to the existence of obstacles before labors in expressing their views freely to contribute in the development of the university in the extent they deem appropriate.

The findings were compatible with the focal groups findings carried out on a number of departments' heads, educational faculty, and employees at Al-Quds Open University.

Accordingly, the most important suggestions made by labors for developing the participatory management at Al-Quds Open University include: there has to be guiding by the University Presidency to the managers inducing them to involve labors at the University in the process of decision-making, participating in setting solutions for the problems they face, and the necessity to hold workshops and training courses as well as conferences and symposiums, which shall raise and develop the level of labors capacities to keep pace with the accelerating development occurring to the administrative process, as well as the accompanied technological developments, providing that no specific category of labors shall be limited to the policies and strategies of the University, moderating the Bureaucratic system and the hierarchical structure in management, and confirming the necessity of holding meetings through the internet and the University portal so that it would be effectively beneficial, in addition to developing the process of presenting views.

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### 1.1 مقدمة:

تحتاج المؤسسات في عالمنا المعاصر إلى قيادات متميزة وذلك لاستخدام أنماط حديثة للقيادة ومواكبة للتطور السريع في أساليب الإدارة في ظل المتغيرات العالمية، كما أنها مطالبة بخلق أجواء مناسبة للعاملين ، يسود فيها العمل الجماعي وروح الفريق الواحد ، كما تحترم آراء الجميع وتسعى إلى تعزيز مشاركتهم وإكسابهم المزيد من الثقة، ويسود بينهم الاحترام وهذا ما سيؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والعطاء ، والولاء لهذه المؤسسة وتقبل العاملين لاي تغير قادم كونهم شركاء في احداثه.

فقد أكد التويجري ( 2013 ) أنه على المؤسسات في ظل التحديات الحديثة إعداد قيادات قادرة على إدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة، وشكل جديد من أشكال الإدارة المؤسسية قادرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تحيط بمؤسساتنا . وقد أشار الشمري ( 2012 ) إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة ، وبالنمط القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها.

وأكد القحطاني ( 2008 ) بأن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالي ، وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود . ص140 ويأتي النمط التشاركي كما في الرفاعي ( 2009 ) على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط التشاركي لا ينظر إلى العاملين على أنهم مجرد منفذين ، وإنما كمشاركين وقادرين على تحمل المسؤوليات وصنع القرارات . ويوفر هذا النمط التشاركي مناخاً ايجابياً يدفع العاملين إلى المزيد من الإنتاج و الإبداع واكتشاف المزيد من الطاقات و لم تعد الأنماط التقليدية في القيادة ذات جدوى والتي يكون فيها الرأي الأول والأخير للقائد وهو الذي يتفرد باتخاذ القرارات ، وهذا يؤدي بدوره إلى غياب روح الفريق و المشاركة الجماعية(المحمادي، 2015).

ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية؛ فهذا النمط ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمات والمؤسسات ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ، والمساهمة في وضع الخطط إذا منحوا الفرصة، ويوفر النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة وتعني المشاركة كما أن يصبح العاملون في المؤسسة فاعلين ونشطين، وليس مجرد أدوات تخضع لعمليات تقليدية يجهلون نتائجها، ولا يستفيدون من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية . وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئياً، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفى بالطبع وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض؛ لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالاً وصيغاً متعددة منها ما يكتسي طابعاً مؤسسياً ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية . لقد أصبحت الحاجة للمشاركة في صنع القرارات، وإدارة المؤسسات ، حاجة ماسة للإدارة ، وذلك لتتمكن من القدرة على مواكبة العصر، ومواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة المعاصرة، وفي هذا الصدد أن القيادة التقليدية للمؤسسة المعاصرة يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى بضرورة مواكبة المؤسسة لروح التغيير المتسارع في هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المؤسسة، وذلك نظرا لمحدودية قدرة الإدارة التقليدية في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها وعلى العكس من ذلك، فإن المؤسسة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال، وتعد الطاقات الفكرية المتوفرة؛ بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها(القرشي، 2013).

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر القرارات الإدارية صلب مسار العمل الإداري الصحيح أو الخاطئ، و عليه فان مشاركة العاملين و المتخصصين في العمل الإداري يثري القرارات و خاصة في مراحل صنعها. وفي ظل التحديات التي تواجه غالبية المؤسسات على مختلف أشكالها وطبيعة عملها، والعاملين فيها ولا سيما في الزمن العاصف والتغير البيئي المتسارع، وثورة الاتصالات

والمعلومات والمنافسة الشديدة، أصبحت عملية صنع القرار أكثر تعقيداً وتحتاج الى تضافر كل الجهود، وأصبح المنهج الديمقراطي مطلباً أساسياً كأحد أساليب مشاركة العاملين في صنع القرارات، حيث ان الكثير من المنظمات تهمل العنصر البشري حقه في المشاركة في صناعة القرارات، وفرضت عليه قيوداً تحد من إنتاجه و إبداعه، الأمر الذي يعيق تطور المؤسسات ويحد من قدرتها على الاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى العاملين فيها ، ومن هنا فقد أصبح ينظر للمشاركة في صنع القرارات على أنها عملية تعزز لدى العاملين شعور تقدير الذات و تطور روح التعاون مع الآخرين وتتمى قدرة المؤسسة على تجاوز التحديات التي قد تواجهها.

بناء على ما تقدم فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**"ما واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة؟"**

### 1.3 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

تهدف هذه الدراسة بالاساس الى التعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

1- التعرف على مدى مشاركة العاملين في الادارة وصنع القرارات داخل جامعة القدس المفتوحة.

2- التعرف على اهمية عملية المشاركة في الادارة و صنع القرارات بأبعادها المختلفة لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة .

3- البحث في أهم معوقات تنفيذ الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة.

#### 1.4 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي:

ما هو واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ؟

ويتفرع عن الاسئلة التالية:

- 1- ما هو مدى المشاركة في الادارة و صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ؟
- 2- ما أهمية المشاركة في الادارة و صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ؟
- 3- ما معوقات الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ؟

#### 1.5 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتطرق للبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الهامة، وهي عملية المشاركة في الادارة صنع القرارات واتخاذها على أسس علمية سليمة ومرتبطة بالالتزام التنظيمي لجامعة القدس المفتوحة . وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في ضرورة مشاركة العاملين في جامعة القدس المفتوحة والاستماع لأفكارهم وطروحاتهم واقتراحاتهم، مما يعزز لديهم الإحساس بالأمن والاستقرار والتقدير، ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي لديهم، ويولد لديهم الشعور بالمسؤولية بهدف توطيد الالتزام التنظيمي عندهم.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أن المشاركة في صنع القرارات تعتبر محور العملية الإدارية، ومن المهام الحيوية للإدارة الفاعلة، هذا فضلاً عن أن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يعتمد إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في إشراك عاملها في صنع قراراتها. مما يقوي الروابط بينهم وبين الجامعة من ناحية وبين العاملين ومدرائهم من ناحية اخرى مما يجعل المؤسسة اكثر تماسكا وقدرة على مواجهة التغيرات المتسارعة .

#### 1.6 محددات الدراسة:

- المحدد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في جامعة القدس المفتوحة .
- المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على جامعة القدس المفتوحة .

- المحدد الزمني: اقتصرَت الدراسة الحالية على الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014.

## 1.7 مصطلحات الدراسة:

**المشاركة:** تعني تفاعل الفرد ذهنياً وانفعالياً في موقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهدافها والمشاركة في تحمل المسؤولية. وقد تكون المشاركة شكلية أو غير شكلية. ويقال المشاركة الخفية Mystic Participation للعلاقة التي تقوم بين الإنسان البدائي والأشياء غير الحية التي يعتقد أن لها طبيعة حية. ويقال المشاركة في الإدارة Management Participation أي اشتراك مندوبي صاحب العمل ومندوبي العمال في إدارة المشروع (إبراهيم، 2003، ص 21).

**الإدارة التشاركية:** هي التعاون بين كل من الرؤساء والمؤسسين بالمؤسسة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع حلول ملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة (شميس، 2009، ص 241).

**التخطيط بالمشاركة:** يعني اشتراك جميع الأطراف ذات الصلة (Stakeholders) في تحديد المشكلات والاحتياجات للمؤسسة ووضع الحلول والبدائل، التي تسهم في تطويرها والارتقاء بمستوى أدائها (الخطيب، 2010، ص 131).

**الإدارة:** هي عملية تنسيق الجهود وتوحيدها من أجل الوصول إلى أهداف محددة بطريقة فعالة (القبلان، 1983، ص 2).

**التغيير:** التغيير بالمعنى العام يعني أي انحراف عن الماضي، وقد يتم هذا الانحراف بشكل تلقائي أو منظم، ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال (أبو الوفاء، 1995، ص 49).

**هندسة الإدارة:** يطلق عليه البعض لفظ "الهندرة"، ويعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية إدارة المؤسسة، وبذلك إعادة هندسة الإدارة تهتم بإعادة تصميم العمليات الإدارية والتنظيمية بصفة جذرية، لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء (سلامة، 2000، ص 266).

**القرار:** هو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل بين اثنين أو أكثر أو مجموعة بدائل لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعتها، وهي عملية مؤثرة فيها عوامل عديدة اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية (النايه، 1994، ص 56).

**اتخاذ القرار:** سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة ووضع البدائل لحلها والمفاضلة بين هذه البدائل والاختيار الواعي للبدائل المناسب (الزعيبي، 2010، ص 73).

**صنع القرار:** دراسة متأنية لبدائل متعددة لقضية ما، تحتاج إلى قرار يصنعه رأس الهرم في المؤسسة وبمشاركة فاعلة للأعضاء الآخرين في المستويات المختلفة في المؤسسة (السميح، 2009، ص 162).

**المشاركة في عملية صنع القرار:** هي نشاطات عمل جماعي يتم من خلالها عملية صنع القرار وتنفيذه، معتمداً ومتأثراً إلى حد كبير بهذا العمل الجماعي (حسني، 1991، ص 503).

**تحفيز العاملين:** يعرف تحفيز العاملين بمفهومه الضيق بأنه: "مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل لتحقيق رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها من خلال العمل (القيوتي، 2003).

**الشفافية:** يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، ويعني المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (عبد الحكيم، 2011، ص 320).

**المساءلة:** تعتبر الركن الأساسي للحكومة المجتمعية، ولا تقتصر على مساءلة المؤسسات، بل تمتد لتشمل القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والتي يجب أن تكون مسؤولة أمام كافة الأطراف المشاركة في المجتمع. وعادة ما تكون المؤسسة أو التنظيم مسؤول أمام المجموعات التي تتأثر مباشرة أو غير مباشرة بأنشطتها، ومن الواضح أن المساءلة لا تكون ممكنة إلا إذا توافرت الشفافية (الخطيب، 2010، ص 134).

**الالتزام التنظيمي:** هو درجة انغماس العامل في عمله ومدى ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يربط أهدافه بأهدافها ويحرص على بقائها واستمرارها ويندمج في العمل فيها ويرتبط بقيمتها (الزعيبي، 2010، ص 74).



**مستوى الرضا الوظيفي:** يشير إلى الشعور الإيجابي أو السلبي لعضو هيئة التدريس نحو عمله، ورئيسه المباشر، وزملائه في العمل، وفرص ترقيته، وأمنه الوظيفي، وراتبه الشهري، وإنجازاته في مجال عمله (الحوامدة والكساسبة، 2000، ص 150).

**الثقة التنظيمية:** هي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمتخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة (الحوامدة والكساسبة، 2000، ص 152).

**ثقافة المؤسسة:** تعرف ثقافة المؤسسة بأنها: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد مؤسسة أو وحدة معينة، ليستخدمها في توصية سلوكهم وحل المشكلات. كما وتعرف الثقافة المؤسسية إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الأساسية التي يؤدي الموظف عمله فيها (البليسي، 2002).

**الهيكل التنظيمي:** وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات، وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات (اللوزي، 2003).

**الممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي:** هي ممارسة أو استجابة واعية نحو العالم، وهذه الاستجابة يجب أن تتم وتحدث في داخل الجامعة في سياق علاقات التفاعل القائمة بين أفرادها (الهدود، 2006).

**مقاومة التغيير:** هي استجابة عاطفية، وسلوكية إتجاه خطر حقيقي يمكن حدوثه، أو خطر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (المؤمن، 1997).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### 2.1 الاطار النظري

#### الإدارة التشاركية:

تعد المشاركة حق إنساني أكدته النظم والمواثيق الدولية والقومية المرتبطة بحقوق الإنسان التي تؤكد حقه في إبداء رأيه، وتقديم المعرفة للآخرين، والاشتراك في الشؤون العامة للمجتمع، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والمشاركة بحرية في الحركة التعاونية في المؤسسة، وأن الشراكة تمثل أحد أشكال المشاركة، وفي الوقت نفسه فالمشاركة أكثر ارتباطاً بمفهوم ومبدأ التطوعية (بدير، 2005، ص 269).

فعند الانتقال من النمط المعلوماتي إلى نمط المشاركة سوف يتحرك العمل ببطء في الاتجاه الأكثر انفتاحاً، وسوف يأخذ وقتاً أطول ليصل إلى ما أسماه (المستخدمين الأصدقاء) للمؤسسة في لقاءات منظمة وآليات أخرى للحصول على ردود الفعل في التعامل الفعلي، أو التعليقات والأسئلة والاقتراحات، لأنه كلما زاد المشاركون زاد خطر التعارض وتسرب المعلومات الحساسة والقرارات المبدئية (عون، 2005، ص 187-188).

وتواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها وأنشطتها مشكلات عديدة ومتنوعة، كالمشكلات التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية والقانونية والاقتصادية والمالية وغير ذلك من المشكلات، ويتطلب هذا التنوع الواسع للمشكلات ضرورة إشراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو الخبراء والمختصين بكل نوع منها لا سيما أن كثيراً من القرارات الإدارية لها أبعاد متعددة تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية. والمشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، وهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك للعلاقات الإنسانية (عساف، 2004).

تتركز عملية المشاركة، والإدارة التشاركية بالاساس على عملية تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها في سبيل الوصول الى مؤسسات فاعلة قادرة على بناء مجتمع تنموي معاصر. تمر عملية المشاركة، والإدارة التشاركية بمراحل عديدة أهمها المشاركة الجماعية في صنع القرار، والمشاركة ايضاً في عملية تنفيذ القرار، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات ورفد المعلومات من قبل الرئيس لمرؤوسيه، وقيام المرؤوسين بعملية تحديد الاحتياجات.

ترتبط الإدارة التشاركية ارتباط وثيق بالعملية الديمقراطية، فكل ما زادت عملية المشاركة للجمهور المستهدف من المرؤوسين تزداد عملية الديمقراطية في اتخاذ القرار، والعكس صحيح بمعنى أنه إذا قام الرئيس المعني بالتسلط في القرارات، والابتعاد عن عملية المشاركة في تحديد الاحتياجات، ووضع الاهداف، وتنفيذ الخطط اللازمة فإن ذلك يساهم في رفع نسبة الدكتاتورية للرئيس كونه تزم في ممارسة المشاركة الجماعية. (شقير، ص 26)

تشكل عملية حل المشكلات جزءاً أساسياً لعملية الادارة التشاركية، إذا أن الحلول لا تأتي إلا من خلال تشارك وتعاون كافة أفراد المؤسسة، فالوصول الى حلول مرضية وممتقنة وعلمية، لا بد من عملية تشاركية لكافة العاملين بهدف تحقيق رؤية مشتركة، وحتى نتمكن من ممارسة هذه العملية لا بد من اعتماد المشاركة في عملية صنع القرار، إذا من المستبعد أن يشارك العاملين في حل المشكلات الإدارية، وهم بعيدين عن المشاركة في عملية صنع القرار. (عسكر، 49-50)

يعرف كل من النعيمي وعبد الهادي (2004) المشاركة بأنها: "مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يتخذ بموجبها العاملون القرارات الخاصة بالإنتاج وتقرير ظروف العمل".

ويعرف خليفة (2005) الإدارة التشاركية بأنها: "عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المؤسسة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المؤسسات فيها".

و يعرف الباحث الإدارة التشاركية بأنها: "دعوة المدير لمرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، والمشاركة في صنع القرارات للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية".

يعتبر الاسترشد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا تتوفر الخبرة لدى الإنسان في كافة المجالات، لذا فهو يحتاج إلى مساعدة ومعونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين. فالإنسان الفرد (بصرف النظر عن مستواه التعليمي أو درجة نضجه) لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد له من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة (هيكل، 2004).

## اهمية المشاركة في صنع القرارات:

يرى العديد من المختصين، أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقدرتهم على القيادة، مما يساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تطوير العمل والحد من الصراعات التنظيمية، كما تحقق المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل، ذلك لأن مصدر بعض التناقضات هو عدم رضا العامل عن العمل، مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته مع غيره من العاملين. ومن هذا المنطلق، فإن اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى أقصى حد. وتجدر الإشارة إلى أن المشاركة في صنع القرارات تستخدم لتحسين الفاعلية التنظيمية، فالمشاركة تأثير قوي على الرضا وسير العمل وبعض الأثر على الإنتاجية، إذ يمكن أن توجد المشاركة ثقافة تنظيمية إبداعية وإيجابية جداً (الحوامدة والكساسبة، 2000، ص 153).

كما تعتبر أهمية المشاركة في صنع القرار حافزاً معنوياً إيجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الرضا والانتماء إلى المؤسسة، الأمر الذي يعزز حالة المحافظة على التنظيم وتحقيق الأهداف، زيادة على ذلك، أن المشاركة أحد أساليب تحقيق الكفاءة الإدارية. كما ينظر إلى المشاركة على أنها إحدى متطلبات جودة المستقبل حين يسود قطاع الخدمات وثورة المعلومات والحراك السكاني، وقد يواجه مديرو مؤسسات المستقبل التحدي القائل بأن الحرية والمساواة يجب أن يحلا محل السلطة والقدرة، بشكل يجعل المدير الرائد ذو توجه نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة (الحوامدة والكساسبة، 2000، ص 154).

ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرفي نقيض مع الأنماط السلطوية في الإدارة، فنمط الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال أعمالهم وأنشطتهم بمجملها، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة أو المؤسسة التعليمية، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التغلب على المشكلات من خلال وضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط في حال منحهم الفرصة لذلك (خليفة، 2005).

وتتعدد وجهات النظر حول تحديد مفهوم المشاركة في صنع القرار ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات للباحثين والمختصين.

إذ يرى فهيم (2006) أن المشاركة هي: "اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في المواقف الجماعية مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بهم".

### المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار:

تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه. وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها:

1- الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، في ظل سيادة القانون وسلطة المؤسسات، وهذا لا يتحقق إلا في المجتمع المدني الذي يتمتع بالوعي.

2- توفر القناة الكاملة بأن المشاركة حق كل أطراف العملية الإدارية في المؤسسة وإنها ليست حكراً لطرف دون الآخر.

3- امتلاك كل أطراف المؤسسة لرؤى واضحة يتم بلورتها من خلال استراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف المرحلية والبعيدة المدى.

4- وجود أرضية مشتركة ومناطق تماس بين الأطراف، وقناعتهم بمبدأ المشاركة والتفاعل البناء.

5- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ (عبد الحكيم، 2011، ص 321).

ولا تكون المشاركة فاعلة إلا إذا كانت مبنية على حرية الرأي وعلى قوى عاملة مثقفة، وهذا يعود إلى مجتمع المعلومات وحرية تداولها بحيث لا تكون هناك أسرار أو موانع ولكن هناك انفتاح كامل على كل ما يجري لغرض المصلحة العامة (السلمي، 1990، ص 227).

### فوائد المشاركة في صنع القرارات:

تحقق عملية المشاركة في صنع القرارات الفوائد الآتية:

1- تساعد عملية المشاركة في صنع القرارات على التعرف إلى المشكلة محل البحث بشكل أدق وأسرع مما يحسن من نوعية القرارات، إذ أن مشاركة العاملين في صنع القرارات يكشف عن المصاعب التي تواجههم في تطبيق القرار الأمر الذي يجعل القرار موضوعياً وأكثر واقعية.

- 2- تساعد عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات على إفساح المجال أمام العاملين لطرح آرائهم وخبراتهم وتجاربهم مما يساهم في تعدد الحلول والبدائل المطروحة، كما تساعد على اختيار البديل الملائم، ذلك لأن القرار في هذه الحالة ما هو إلا حصيلة جهود متكاملة من الآراء والتجارب والخبرات والاقتراحات والمشاورات والاتصالات مما يضفي عليه الرشد والعقلانية والواقعية، حيث تقبل الأطراف المشاركة بالوصول إلى الحد المعقول وليس للحد الأقصى.
  - 3- تساهم عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات في توفير المناخ الملائم للتغيير في إطار مصلحة المنظمة، كما تساهم في قبول نتائج القرارات التي شارك بها العاملون وما تحدثه من تغييرات في بيئة العمل.
  - 4- تساعد عملية المشاركة على تعزيز التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس وتساهم في إشاعة الجو الديمقراطي وتعزيز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.
  - 5- تشجيع العاملين على المبادرة ومواجهة التحديات والتعبير بحرية عن الآراء والمقترحات مما يشجع على تفجير الطاقات الكامنة والإبداع في العمل.
  - 6- تحسين نوعية القرارات، حيث تكسب المشاركة القرار قوة وسرعة في التنفيذ.
  - 7- تساعد عملية المشاركة على تقليص الجوانب السلبية لدى العاملين كالتغيب ودوران العمل والتذمر وتعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية كتحسين مستوى الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتعزيز الدافعية لديهم وتشجعهم على تحمل المسؤولية.
  - 8- تساعد المشاركة الإدارية على إدارة المسؤولين وإرشادهم، وتعمل على تخفيض عدد الرؤساء والمشرفين مما يقلل من نطاق الرقابة (الزعبي، 2010، ص 77-78).
- والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناء على افتراضات فردية، بل هو عملية دقيقة ومدروسة تلجأ إليها المؤسسة لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة على عاتقها أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل، وهذا لا يعني عدم وجود عمليات تغيير فجائية تتم في بعض المؤسسات، إلا أن هذا البحث يدور وبشكل عام حول التغييرات المدروسة التي تهدف إلى رفع الإنتاجية وكفاءة الأداء. فالتغيير هنا يعني إجراء التعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشاكل المؤسسة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع المؤسسة وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حولها، فالمجتمع في تطور وتبدل، وظروفه تتحول من وقت لآخر استجابة

للتطورات السريعة المحيطة بالمؤسسة، وما من شك في أن الإدارة وهي تعمل في ظل هذا المجتمع ممثلة في أفرادها الذين يعملون في داخلها ويتعاملون مع أفرادهم أيضاً من خارجها إنما تشير إلى وجود علاقة قوية تربط بين المجتمع والإدارة ولذلك فإن أي ظروف بيئية جديدة إنما تؤدي إلى قيام الإدارة بمجارات الظروف المحيطة والتحول بأساليبها وسياساتها بما يتوافق مع الظروف. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة اليوم تحرص على أن تحقق تقدماً مستمراً في كيفية الوصول إلى أهدافها المتعددة، مما يعني حرصاً دائماً على استحداث الأساليب الأفضل التي تساعد على تحقيق ذلك، وهذا يعني أن التغيير أصبح فعلاً سمة من سمات هذا العصر (أبو الوفا، 1995، ص 50).

وهناك فرق بين من يصنع القرار ويتخذ القرار، فالذي يصنع القرار هم معاونون للقيادة، والذي يتخذ القرار هو القيادة، ثم إن هذا النظام يتيح للجميع المشاركة والتعرف على المشاكل التي قد تظهر لنقص الإمكانيات أو لعدم وجود تشريعات أو تعديل على هذه التشريعات. والإدارة التي نقصدها هنا إدارة لا تدار من المكاتب فقط، وإنما تعتمد على التعرف على مشاكل العمل والعاملين والقيام بحلها في مواقعها (كاظم، 1997، ص 2).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مستوياته العليا والتنفيذية باعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ونجاحه يتوقف على حسن صنع القرار. ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية صنع القرار وترشيده هو في جوهره اهتمام بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية باعتبار أن كل وظيفة من وظائف الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم، يتم في داخلها اتخاذ القرار، ومن هنا أصبحت عملية صنع القرار هي محور العملية الإدارية في التعليم، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وقيادة قيادتها على صنع واتخاذ القرارات المناسبة، باعتبار أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً به، وكل تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أساليب صنع القرار كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذه (النابه، 1994، ص 54).

يحقق إشراك العاملين في صنع القرار المتعلق بعملهم المزايا التالية:



1. تساعد على جعل الأفراد أكثر نضجاً وتحملاً للمسؤولية وتقبلاً للتغيير، حيث يشعر العاملون بأهميتهم ويتمرسون في تحمل المسؤولية، وتؤدي المشاركة بطريقة أو بأخرى إلى إعداد صف ثاني من القادة الإداريين مدرب على صنع القرارات الإدارية السليمة (الصبيحات، 2003).
2. تعزيز روح التفاهم والتعاون داخل المؤسسة من خلال تعرف الأطراف المشاركة على مشاكل بعضهم البعض وتفهمها، وهذا بدوره يساعد في زيادة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية وبين المرؤوسين أنفسهم من ناحية أخرى.
3. تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتنمية قدراتهم على التفكير والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين للتعبير عن أنفسهم وتقليل الاعتماد على رؤسائهم في مواجهة بعض المشكلات المتعلقة بعملهم.
4. زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته نتيجة لزيادة الاهتمام بالعاملين، إضافة إلى قناعة العاملين بتنفيذ الأهداف التي شاركوا في صنعها.
5. تخفيف كثير من الجوانب السلبية كالغياب ودوران العمل والتذمر، بالإضافة إلى تخفيف حدة الصراعات بين العاملين.
6. تحسين نوعية القرارات الإدارية، فالمشاركة تكسب القرار قوة أو أهمية حيث يستطيع المرؤوسون الكشف عن بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها، وهو يؤدي إضافة صفة الواقعية والموضوعية على القرارات. فمن خلال مشاركة أفراد المؤسسة في صنع القرارات يمكن أن تقدم معلومات أكثر لحل المشكلة أو للحلول البديلة. ومن جهة أخرى تمكن المشاركة من تناول القرار من أكثر من وجهة نظر (كنعان، 2006).
7. تخفيض عدد الرؤساء والمشرفين، أي توسيع نظام الرقابة وبمعنى آخر ستقل الحاجة إلى الإشراف القريب وسيزداد الشعور بالمسؤولية عندما تنتهي للعاملين فرصة التأثير في الحوادث التي تؤثر فيهم.
8. تقبل التغيير، إذ يقاوم أفراد المؤسسة غالباً أي تغيير ويحاولون إعاقته، ومن بين الحلول المفضلة للتغلب على هذه المشكلة، مشاركة المتأثرين بهذه القرارات فيها وفي التخطيط لها وفي تحديد خطواتها. وقد أثبتت التجارب أن العاملين يكونون على درجة كبيرة من الاستعداد لإحداث التغيير عندما يشتركون في صنع القرار المنشئ لهذه التغييرات (كنعان، 2006).

وقد تصبح المشاركة في صنع القرارات غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة. ويمكن أن تحدث بعض الظواهر السلوكية غير المرغوبة أثناء مناقشة القرار تؤثر سلباً على سير المناقشات وبالتالي على كفاءة القرار منها ما يلي:

أ- تردد أو إحجام بعض المشاركين عن طرح أفكارهم ومقترحاتهم، بسبب حساسيتهم الشديدة للنقد أو السخرية إذا ما واجه رأيهم استهجان أو استخفاف الحاضرين. وقد تكون تلك الآراء حصيفة وإبداعية، مما يحرم المؤسسة من هذه الآراء التي قد يتوقف عليها نجاحه أو فشله.

ب- ضغط المجموعة على بعض الأفراد لتبني وجهة نظر المجموعة في صنع القرار، وتظهر هذه المشكلة إذا كان هنالك عضو أو قلة من الأفراد داخل المجموعة لهم رأي مخالف لغالبية الأفراد في حل المشكلة.

ج- حدوث ظاهرة التفكير الجماعي في مجموعة اتخاذ القرار ولا سيما ارتفاع درجة تماسك المجموعة وفي حالة الولاء الشديد للمجموعة، حيث يتبنى أفراد المجموعة الرأي الذي لا يجوز الخروج عنه وفق معايير الجماعة التي هم أعضاء فيها، حيث لا تشترط الجماعة على أعضائها قبول القرار أو تبنيه لأن القرار يخدم المؤسسة أو يحقق الهدف الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، بل لأن القرار يمثل حصيلة تفكير الجماعة. والذي يمثل الخروج عنها خروجاً على معايير الجماعة وتمرداً عليها.

د- احتمالية سيطرة أحد المشاركين على النقاش أثناء جلسة اتخاذ القرار أو ميل بعض المشاركين إلى الجدل وبالتالي قد يخرج القرار معبراً عن رأي هؤلاء ولا سيما إن كانوا في مناصب إدارية رفيعة الأمر الذي يفقد المشاركة كثيراً من مزاياها.

هـ- حدوث ظاهرة المخاطبة الجماعية في صنع القرار، حيث يميل الأفراد المشاركون إلى المغامرة في طرح البدائل واتخاذ القرار، بينما يكون الفرد الواحد منهم أكثر تحفظاً وحرصاً عند اتخاذ القرارات بصورة فردية، وتعزى هذه الظاهرة إلى شيوع المسؤولية بين جماعة القرار (رمضان، 2005).

## مقارنة بين الولايات المتحدة واليابان في طرق صنع القرارات:

نظراً لأن الولايات المتحدة الأمريكية واليابان تعتبران من أهم المدارس العالمية في إدارة الأعمال فقد قارن الباحث بينهما في آليات اتخاذ القرارات:

### • ما يتعلق بمسؤولية المنظمة:

في اليابان: يعتبر اتخاذ القرار لا مركزياً (Decentralized)، وتبدأ عملية اتخاذ القرار من أدنى مجموعة إدارية تتأثر بهذا القرار ونتائجه، سواء أكانت إيجابية أم سلبية وهي من مسؤوليات المؤسسة على وجه الشمول.

في الولايات المتحدة الأمريكية: اتخاذ القرار يميل نحو المركزية (More centralized)، فالأهداف الرئيسية تحدد في المستويات الإدارية العليا وتظل هي المسؤولة عن النتائج.

### • ما يتعلق بقنوات القرار ومسالكه:

في اليابان: يتم مناقشة القرار من جانب المجموعة المقترحة لهذا القرار ويمر القرار أفقياً أو رأسياً إلى مجموعات أخرى، حتى يحصل القرار على إجماع المجموعات التي يمرر عليها، وبعد أن توافق كل المجموعات التي لها صلة بالقرار يمرر إلى مستوى السلطات العليا (أعلى مستوى سلطة في المنظمة) حتى يتم الموافقة عليه واعتماده، وبعد أن تتم الموافقة يجري الاتصال بهؤلاء الذين يهمهم القرار، وتتم هذه الاتصالات بأدوات غاية في البساطة، وبهذا نرى أن جميع المجموعات كان لها نصيب في المشاركة في صنع القرار.

في الولايات المتحدة الأمريكية: يطرح القرار للمناقشة والمناظرة من قبل الإدارة العليا، والمعلومات وثيقة الصلة بالقرار، عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق مجموعات خاصة أو مسؤولين من واجبهم الإمداد بهذه المعلومات، ويأخذ إصدار القرار النهائي بعض الوقت، حيث تتم الاتصالات بالوسائل الشخصية، وعادة لا يشرح القرار ولا يوضح بل يتم إصداره إلى المجموعة القائمة على التنفيذ. والطريق نحو عملية فهم القرار تختلف من بلد لآخر (شريف، 1981، ص ص 40-41).

كما أن أسلوب الإدارة اليابانية قائم على تكوين قوة عمل منضبطة ومنتمية ومشاركة في العمل الإنتاجي وهو الفارق بين الإدارة اليابانية والأمريكية، وبعض الكتاب الأمريكيين قالوا بأن الإدارة اليابانية مسألة تبعية نابعة من طبيعة الشعب الياباني وأنه إذا خرجت هذه الطبيعة من اليابان

فإنها لن تنجح، ولكن كان هناك تحدي حيث كانت الإدارة اليابانية في صناعة السيارات في أمريكا باستخدام عمال أمريكيان استطاعت أن تطبق نفس القواعد المطبقة في اليابان وأن تصل إلى نفس النتائج (السلمي، 1990، ص 224).

وبالإشارة إلى ما سبق فاني اعتقد كباحث أن نعمل على تطبيق النموذج الياباني في مؤسساتنا كونه يميل إلى مشاركة الكل في عملية صنع القرار، مما ينعكس على كفاءة القرارات المتخذة.  
**السلطة المشتركة في عملية صنع القرار:**

يقوم مدخل السلطة المشتركة على الافتراض بأن السلطة موجودة في المؤسسة إلا أنه يلزم استخدامها بحذر، فإذا ما كان بالجامعة مرؤوسون ذوو قدرات عالية فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة في السلطة للوصول إلى قرارات هامة تتعلق بالتغيير.  
ويستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين إلى حد ما، هما:

**1. القرار الجماعي:** يشارك أعضاء المجموعة في الاختيار بين الحلول البديلة التي يحددها الرؤساء، وهنا تختار المجموعة البديل الذي تعتقد أنه الأفضل ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز على الوصول إلى الاتفاق الجماعي على افتراض أن اتخاذ القرار بواسطة الجماعة سيعضن الالتزام بالاختيار البديل، وذلك نتيجة للمشاركة النشطة لأعضائها في اتخاذ القرار.

**2. حل المشكلات جماعياً:** تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش، ويكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف ليس فقط في اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها بل وفي استتباط الحلول لتلك المشكلات أيضاً (أبو الوفا، 1995، ص ص 64-65).

### **التفويض الإداري في عملية صنع القرار:**

يعتبر احد ركائز المشاركة الحقيقية في صنع القرارات و تفويض الصلاحيات حيث يفوض المدير المرؤوسين ليشاركوه بعمله في برنامج العمل من بدايته إلى مرحلة تطبيقه و هناك طريقتان للتطبيق :

### **1- طريقة النقاش الجماعي للموضوع:**

وفيها يجتمع الرئيس والمرؤوسون لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر في الحلول البديلة، ويفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلات المطروحة.

## 2- مجموعة تدريب الحساسية:

وفيها يتم تدريب الأفراد في مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساساً واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التي يسلك بها الأفراد والجماعة حيث يتم التركيز هنا على الوعي الذاتي، ويفترض أن التغييرات التي تجرى على أساليب العمل والعلاقات تنبثق من التغييرات التي تحدث في العلاقات بين الأفراد، وعلى ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوى الوعي الذاتي إلى علاقات أفضل بين الأفراد (أبو الوفا، 1995).

إن أسلوب المشاركة في صنع القرارات يتفوق على كل من أسلوب الإدارة الفردية و الإدارة بالتفويض، فالأسلوب الانفرادي يفنقر لأي قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسين، مع أن هؤلاء يعرفون في بعض الحالات الكثير من الجوانب التقنية والبشرية المتعلقة بالتغيير، ومن جهة ثانية يغفل أسلوب المفوض الإسهامات المحتملة للرؤساء، وبناء على ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازناً بين الإحساس المتعاطف بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة (أبو الوفا، 1995).

**جامعة القدس المفتوحة:** تأسست جامعة القدس المفتوحة على أرض فلسطين بداية عام 1991م، وبرغم كل الصعوبات والتحديات الماثلة أمام الشعب الفلسطيني، استطاعت الجامعة إنجاز الكثير من مهامها وأهدافها، وما زالت تواصل جهودها للارتقاء بالمستوى الأكاديمي والرسالة المجتمعية التي تؤديها. فمنذ إنشاء الجامعة، ونظراً لمرونة نظامها التعليمي، ولجودته وحدائته، تضاعف عدد طلبة الجامعة ليصل إلى حوالي (53547) طالب وطالبة، يتوزعون على تسعة عشر فرعاً دراسياً منتشرة في أنحاء الوطن. وتهدف الجامعة، من خلال تبني فلسفة التعليم المفتوح والتعليم المدمج، إلى إيصال العلم والمعرفة إلى شرائح المجتمع كافة، فقد شرعت أبوابها أمام الطلبة من موظفين وعمال ومزارعين وريات بيوت، وطلبة الثانوية العامة الجدد والقدامى، لالتحاق بكلياتها السبع: كلية التربية، وكلية العلوم الإدارية والاقتصادية، وكلية التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، وكلية التنمية الاجتماعية والأسرية، وكلية الزراعة، وكلية الإعلام، وكلية الآداب، أملين افتتاح تخصصات وكليات أخرى التي كان آخرها افتتاح كلية الدراسات العليا التي انطلقت من فرع الجامعة برام الله لتمنح درجة الماجستير في تخصصي: "اللغة العربية وآدابها" و"الإرشاد النفسي والتربوي" للعام الدراسي الجديد (2015-2016)، هذا فضلاً عن

وجود عدد من المراكز العلمية والتدريبية المتخصصة التي تسهم في تعزيز المهارات التكنولوجية والحصيلة المعرفية لدى الطلبة والمجتمع المحلي، في سبيل بناء الإنسان الفلسطيني وتمكينه من بناء مؤسساته الوطنية على أسس من الكفاءة والجدارة وتؤهله لتجسيد حلمه بالحرية والاستقلال والعدالة(أ.د. يونس عمرو، متاح على الموقع <http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=6>).

## 2.2 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة:

**دراسة أبو مسامح (2015) بعنوان "درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من 111 نائب مدير ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث استبانتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، وقد تكونت استبانة إدارة الجودة الشاملة من 14 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، ورضا المستفيد، أما استبانة القيادة التشاركية فقد تكونت من 14 فقرة موزعة أي ضا على أربعة مجالات وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وبعد تطبيق الاستبانتين تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، وخلص الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية: 1 أظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لمحور إدارة الجودة الشاملة يساوي 56.27 %، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالتالي: التخطيط الاستراتيجي 52.55 %، التحسين المستمر وتدريب العاملين 53.47 %، رضا المستفيد 54.17 %، وتحفيز العاملين 22.67 أظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لمحور القيادة التشاركية يساوي 77.82 %، حيث توافرت المجالات على الترتيب كالتالي: تفعيل

العلاقات الإنسانية 79.21 %، الاتصال وبناء المعلومات 79.21 %، تفويض السلطة 77.42 %، ولمشاركة في اتخاذ القرار 74.98 %.

دراسة القرشي، (2013)، بعنوان " ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف:" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والبالغ عددهم 127 مديرا ومديرة، وتم توزيع الأداة عليهم ، واستجاب منهم 135 مديرا ومديرة شكلوا نسبة % 96 من كامل مجتمع الدراسة، منهم واحد وسبعون مديرا وست وسبعون مديرة، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج SPSS ، حيث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الممارسة ودرجات الإسهام للعبارة والأبعاد والمتوسط العام لكل بعد، واختبار T للكشف عن دلالات الفروق الإحصائية، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة. أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية، الفنية، المالية، البيئية، والبشرية كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في حل مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة

دراسة (الحنيطي، 2011):

كانت بعنوان : " مشاركة مديري الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير استراتيجية البنوك التي يعملون فيها".(الاردن)

وقد هدفت الى التعرف على مدى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير استراتيجية البنوك التي يعملون بها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي، حيث مكون مجتمع الدراسة جميع مديري الإدارة الوسطى في قطاع البنوك في الاردن، وعينتها كانت عينة عشوائية

منتظمة من مدرء الإدارة الوسطى في قطاع البنوك العاملة في الأردن. أما الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فكانت خلال استبانة تم اعدادها لهذا الغرض وتم بلورة مجموعة من الفرضيات واختبارها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. ومن أهم نتائجها أن مدرء الإدارة الوسطى يشاركون بدرجات متوسطة ومتفاوتة في مجالات متعددة من عملية صياغة الاستراتيجية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أكثر العوامل تأثيراً على مشاركة مدرء الإدارة الوسطى في استراتيجيات البنوك التي تضمنتها عينة الدراسة، هي رغبة الإدارة العليا في مشاركتهم، واهم التوصيات رفع مستوى المشاركة من قبل مدرء الادارة الوسطى في عملية صياغة القرارات الاستراتيجية .

دراسة (الزعبي، 2010):

كانت بعنوان: "أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض". (الأردن)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار، وبين الالتزام التنظيمي، ومدى الأثر الذي تحدثه عملية المشاركة على الالتزام. واعتمد الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالأقراض حيث بلغ مجتمع الدراسة الكلي (1332) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منتظمة منهم بنسبة 50%، حيث بلغت عينة الدراسة (666) موظفاً، أما الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فكانت تطوير وتصميم استبانة من (44) سؤالاً ، بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (582) استبانة مثلت ما نسبته (87.4%) من عينة الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تصورات العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة، ومستوى تصورات العاملين نحو الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده كان متوسطاً، وهناك أثراً دالاً إحصائياً للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (المادي والعاطفي والأخلاقي)، وهناك أثراً دالاً إحصائياً لتصورات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي، والعمر)



ومن أهم توصياتها ضرورة الاستمرار في تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وتفعيل دور الإدارة في تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تدريبهم وتطوير معارفهم وضرورة الاهتمام بالعوامل الأخرى التي تنمي الالتزام الوظيفي.

دراسة (عبد الرسول، 2010):

كانت بعنوان: "علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية في مصر". (مصر)

وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات وبين الأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية في مصر. ووضع بعض التوصيات والمقترحات للمديرين لتحسين المشاركة في صنع القرار، وللوصول إلى ذلك قام الباحث بعرض بعض الاتجاهات المعاصرة في مجال صنع القرار، والأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، و أهمية المشاركة في صنع القرار، ونماذج من بعض الدول في هذا الشأن، ودراسة ميدانية للوقوف على واقع هذه العلاقة، ثم التوصيات والمقترحات والتي كان من أهمها:

تطوير القيادة المدرسية على مستوى المؤسسة وتشجيع المشاركة في صنع القرار و توفير مناخ تنظيمي تسوده الألفة والود بين جميع العاملين والأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية للمدارس والتركيز على الديمقراطية في صنع القرار ووضع خطة لتنفيذ القرارات بالاشتراك مع المعنيين والحرص على صنع القرار في الوقت المناسب.

دراسة (العقيلي، 2010):

كانت بعنوان: "تفعيل آليات التخطيط بالمشاركة (اللامركزية المالية)". (مصر)

وقد هدفت إلى التعرف على آليات التخطيط بالمشاركة لتفعيلها. واعتمد الباحث المنهج العلمي الكيفي، حيث مجتمع الدراسة كان من العاملين بالأجهزة التنفيذية المحلية، أما الأدوات المستخدمة لجمع البيانات فكانت من خلال عقد مقابلات وحوارات مع العاملين بالأجهزة التنفيذية المحلية (مسؤولي التخطيط، والمالية، ورؤساء المدن)، وتركزت الحوارات حول مدى مشاركتهم في الخطط التطويرية للمناطق المسؤولين عنها. وكان من أهم نتائج الدراسة فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية في التخطيط: أنه يتم إعداد الخطة بناء على اقتراح الوحدات المحلية على

مستوى القرى والتي يتم صياغتها من خلال مشاركة المجالس الشعبية المحلية مع مسؤولي الوحدات المحلية حيث تحدد المشروعات التي يحتاجها الحي أو القرية ثم يتم تصعيدها إلى المستوى الأعلى وهو المركز ثم المحافظة وأخيراً السعي لدى السلطات المركزية للحصول على التمويل اللازم. كما بينت النتائج: أن هناك تفاوتاً في الوعي بالمفاهيم والاهمية والمعوقات على المستويات التنظيمية المحلية، وأن هناك وعياً جيداً على مستوى المجالس التنفيذية في المحافظة والمدينة والمركز. كما بينت النتائج وجود ولاعين مزدوجين لكبار العاملين في المحافظات (الوزارة الأم والمحافظة). وعدم التوازن بين السلطة والمسؤولية فهناك لا مركزية في المسؤولية، ومركزية في السلطة.

#### دراسة (السميح، 2009):

كانت بعنوان: "نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات". (المملكة العربية السعودية)

وقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات وبين نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي. ومجتمع الدراسة كان جميع رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه. وكان من أهم نتائجها: أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة أكدوا أن رؤساء الأقسام يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً، ويمارسون نمط القيادة التعاملية بدرجة كبيرة، وأكدوا أنهم يشاركون في صنع القرارات بدرجة كبيرة جداً. كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتعاملية لدى الرؤساء ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات، إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التعاملية. وأكدت النتائج وجود علاقة عكسية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين متغير الخبرة ونمطي القيادة التحويلية والتعاملية، ووجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين متغير العمر ونمطي القيادة التحويلية والتعاملية لصالح الأكبر سناً، ووجود علاقة طردية ضعيفة بين الرتبة العلمية ونمطي القيادة لصالح الأعلى رتبة، وهي دالة إحصائياً للنمط التحويلي ولكنها غير دالة للنمط التعاملية. وأكدت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين متغير

الخبرة والعمر والرتبة العلمية مع المشاركة في صنع القرارات ولصالح الأطول خبرة والأكبر سناً والأعلى رتبة.

دراسة (الكشكي، وسعد الله، 2009):

كانت بعنوان: "بناء برنامج مقترح لتجويد المشاركة المجتمعية كأحد ركائز ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي". (مصر)

هدفت الدراسة الى تجويد المشاركة المجتمعية كأحد ركائز ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي يضمن الاستمرار والتحسين لمشاركات الطلبة بالمجتمع والبيئة التي يعيشون فيها. حيث وصلت نسبة المعرفة والفهم من خلال ارتباطه بالمجتمع نسبة 82%، والمهارات الذهنية 85%، والمهارات العامة 87%، والمهارات العملية والمهنية 90%، والخامات وارتباطها بالبيئة التي يعيش بها الطالب ومشاركته الفعالة مع المجتمع نسبة 94%، أما المشاركة المجتمعية وارتباط الطالب بالمجتمع الذي يعيش فيه من خلال تجويده وارتباطه بالحرف الفنية الموجودة في المجتمع، حيث كانت نسبة المشاركة المجتمعية نسبة 95%. وأهم ما أوصى به الباحثان: تدعيم التعاون بين الجامعات ومراكز البحث العلمي على المستويين الإقليمي والعالمي، والعمل بطريقة أفضل من أجل مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية خاصة المتميزين منهم في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وورش العمل داخلياً وخارجياً.

دراسة (الغيثي، 2008):

"معوقات تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة بالمشاركة والعمل الفريقي والتحسين المستمر في الجامعات". (المملكة العربية السعودية)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان: "معوقات تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة بالمشاركة والعمل الفريقي والتحسين المستمر في الجامعات". والتي يمكن إرجاعها إلى الخصائص التنظيمية الخاصة لهذه الجامعات. وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن معوقات تطبيق هذه المفاهيم لا يعود إلى فشل أو إخفاقات في التنفيذ، ولكن يعود فشلها إلى فجوة بين نظرية الجودة الشاملة وأساليبها من جهة، وبعض خصائص وسمات مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى. وفي ضوء هذه الخصائص حددت الدراسة مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة في التعليم العالي، وهي على النحو التالي: تزايد اعتماد الجامعات والكليات على كادر

تدريسي على أساس مؤقت أو تعاقدية، ونظام الحوافز في الجامعات، وتشتت وانتشار سلطة صنع القرار، وطبيعة القضايا في مؤسسات التعليم العالي، وموقف مجالس الأمناء والمشرعين من المشاركة، ودور اللجان المتخصصة، وضعف الاعتمادية بين الأقسام والوحدات التي تكون فيها الجامعات، والإنشطار المعرفية، والممارسات الفعلية للجامعات المعززة لثقافة العمل الفردي، والولاء للتخصص مقابل الولاء للمؤسسة، والاستقرار النسبي للتقاليد والأفكار والقيم والمعتقدات والأساليب الأكاديمية وصعوبة تغييرها بصورة مستمرة. لكل هذه الأسباب مجتمعة، هناك اعتقاد قوي في المجتمع الأكاديمي أن الجامعات ومنظمات الأعمال يمثلون أنواع مختلفة من المنظمات، وبالتالي، فإن ما يُعدُّ بمثابة ممارسات إدارية جيدة وسليمة لمؤسسات الأعمال ربما لا تكون وسائل أو أساليب إدارية جيدة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي.

#### دراسة (الهدود، 2006):

كانت بعنوان: "المشاركة الجماعية والممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي في دولة الكويت". (الكويت) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه هذه الممارسات، ومن ثم تقديم بعض المقترحات التي قد تسهم في توسيع عملية المشاركة الجماعية في النظام التعليمي في إطار من الديمقراطية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (249) طالباً وطالبة و(253) من أولياء الأمور، و(18) عضواً من المؤسسات الاجتماعية في المنطقة التعليمية، واستخدمت بطاقة مقابلة للعاملين بالمؤسسات المجتمعية، واستبانة لكل من الطلبة وأولياء الأمور، وتم إيجاد الصدق والثبات لأدوات الدراسة. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

إسهامات الطلبة وأولياء الأمور في الممارسات الديمقراطية كانت غير مناسبة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال التحصيل الدراسي وإسهامات أفراد المؤسسات المجتمعية كانت مناسبة كما يوجد قصور في دور الإدارة المدرسية في إتاحة المجال للطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية للمشاركة في النظام التعليمي.

دراسة (الفاعوري، 2004):

الصمت التنظيمي وأثره في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة (الأردن)

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة: "الصمت التنظيمي وأثره في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة". ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (179) مبحوثاً، وتم استعادة (146) استبانة. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية)، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (المعتقد الأول: أنانية المرؤوس) و(المعتقد الثاني: معرفة الإدارة)، و(المعتقد الثالث: أهمية الاتفاق)، والمشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية ولا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الوسيطة: العمر، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، فحين تختلف تصوراتهم حول المتغير المستقل (المعتقد الثالث: أهمية الاتفاق) باختلاف الجنس، وكذلك تختلف تصوراتهم حول المتغير المستقل (خوف المديرين من التغذية العكسية) باختلاف المسمى الوظيفي. وقامت الباحثة بوضع بعض التوصيات للتخفيف من حدة مشكلة الصمت التنظيمي كعقد الدورات التدريبية، وتقديم المكافآت للأفكار الريادية، وتشكيل اللجان المتخصصة لدراسة المقترحات التي يقدمها المرؤوس لتطبيق المفيد منها.

دراسة (الحوامدة والكساسبية، 2000):

"تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئات التدريس في جامعة مؤتة". (الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى: "تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئات التدريس في جامعة مؤتة ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم استعادة 140 استبانة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية

ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا، وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة الأكاديمية والعمل الإداري. وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة حول درجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: العمر والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة داخل الجامعة، وسنوات الخدمة خارج الجامعة.

### دراسة (النجم، 1987):

كانت بعنوان: "مشاركة الإداريين في أخذ القرار: دراسة حالة لجامعة الملك فيصل". (المملكة العربية السعودية)

وتهدف الدراسة إلى بحث مشاركة الإداريين في أخذ ثلاثة أنواع من القرارات العاجلة منها، والتطويرية، والعادية، وفي مراحل أخذ القرار الست: أي تحديد المشكلة، وضع البدائل، اختبار البدائل، اختيار أحسن منهج عمل، التخطيط لتنفيذ القرارات البديلة، تقويم منهج العمل، وذلك حسب موقعهم الإداري في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. وبينت نتائج الدراسة ما يأتي:

توجد فروق دالة بين مشاركة الإداريين في أنواع القرار الثلاثة، وأن أكبر الفروق كانت تخص المشاركة في القرارات العادية، وأقلها تخص المشاركة في القرارات العاجلة والتطويرية. يشارك الإداريون في المراتب العليا في اتخاذ القرارات بنسبة أعلى من الإداريين في المراتب الدنيا.

ينخفض حجم مشاركة الإداريين من مرحلة إلى أخرى في مراحل عملية اتخاذ القرارات. توجد تفاعلات هامة بين أنواع القرارات، ومستوى الإداريين المعنيين، ومراحل عملية اتخاذ القرارات، فكانت أعلى نسبة مشاركة تتعلق بأخذ القرارات العادية من قبل الإداريين في المراتب العليا، وفي المراحل الأولى لعملية أخذ القرارات.

بما أن الإداريين في الهيكل الإداري بجامعة الملك فيصل معينون من قبل الحكومة فإن المتوقع أن يشارك الإداريون بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات العادية. لكن هذا التعيين لا يفسر

أسباب انخفاض المشاركة بدرجة كبيرة في المراحل الثلاث الأولى من عملية أخذ القرارات، أو محدوديتها في المراحل الثلاث الأخيرة.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (Grasmick, 2004)

هدفت إلى التعرف على طبيعة عملية القيادة التشاركية، ومحاولة كسب فهم أعمق لطبيعة ذلك المصطلح في البيئات الجامعية، وإلى أي مدى يمكن أن يستعين رؤساء الكليات في المجتمع الأمريكي بذلك النوع من القيادة في إدارة مؤسساتهم التعليمية، ومحاولة التوصل إلى أسس نظرية توضح طبيعة عملية الإدارة في ظل القيادة التشاركية، وكذلك الاستراتيجيات التي يلجأ إليها رؤساء الكليات في المجتمع الأمريكي لتفعيل القيادة التشاركية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على المقابلات الشخصية كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (7) من رؤساء عدد من الكليات الأمريكية في المنطقة الجنوبية والغربية والشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أهمية القيادة التشاركية لرؤساء الكليات الأمريكية باعتبارها أحد النظم الإدارية التفاعلية الديناميكية في المجتمعات الإنمائية المتغيرة والتي تؤكد على توسيع نطاق المشاركة في الإدارة من جانب كل العاملين في الكليات وضع إطاراً نظرياً لتحديد الأسس التي تركز عليها الإدارية التشاركية في المجتمعات التعليمية وهو تحديد المعالم الأساسية للمؤسسات التشاركية وبخاصة فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار، توسيع الشبكة الخاصة بالإدارة التشاركية، والتأكيد على أهمية عنصر التغيير من أجل مسايرة التحديات التي تطرأ على العالم الخارجي، وكذلك التأكيد على أهمية الالتزام كثقافة من الثقافات التنظيمية التي من الواجب توافرها بين رؤساء القيادة التشاركية في الكليات.

دراسة (Kim, 2002)

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة التشاركية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وبين الرضا الوظيفي في أحد الهيئات الحكومية المحلية، وكذلك التعرف على أثر الاستعانة بالاستراتيجيات الإشرافية الناجحة في مجال التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من (1576) عامل من العاملين في (24) قسم في عدد من

القطاعات العامة في ولاية نيفادا غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على توجيه عدد من الأسئلة للعاملين للتعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية، ومدى الرضا الوظيفي وارتباطه بذلك النمط من القيادة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة المدراء لأنماط القيادة التشاركية، وبين الرضا الوظيفي للعاملين؛ فكلما زادت ممارسة القيادة التشاركية، كلما ازداد مستوى الرضا الوظيفي، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستعانة بالاستراتيجيات الإشرافية الفعالة في مجال التخطيط الاستراتيجي وبين الرضا الوظيفي للعاملين؛ فكلما كانت الاستراتيجيات والممارسات الإشرافية أكثر كفاءة، كلما زادت مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة (Wallace,2001)

هدفت إلى توضيح الآثار الإيجابية المترتبة على القيادة التشاركية للمدرسة بواسطة فرق العمل المختلفة، وتحديد أهم المجالات التي يمكن أن تشارك فيها فرق العمل، وكذلك تحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة لتحقيق المشاركة الفاعلة للأفراد في قيادة المدارس بإنجلترا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في المقابلات الشخصية، وطبقت الدراسة على أربعة مدارس، تم فيها مقابلة أعضاء فرق العمل في الإدارات العليا وهم (المديرون والوكلاء وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي) في المدارس الأربع. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في قيادة المدرسة يمكن أن تتم في أكثر من مجال، وتحقق كثيرا من الفوائد، من أبرزها دعم النظام المدرسي.



## التعقيب على الدراسات السابقة

تميز البحث الحالي عن باقي الابحاث والدراسات السابقة انه يبحث في واقع الادارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة كما ان هذه الدراسة اختلفت باستخدام اسلوب المقابلة عن طريق المجموعات البؤرية بناء على مجموعة من الاسئلة طرحت على عينة الدراسة باختلاف المستوى الوظيفي وهذا لم يرد في اي من الدراسات السابقة العربية او الاجنبية .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة  
مجتمع الدراسة  
عينة الدراسة  
أداة الدراسة  
صدق الأداة  
ثبات الأداة  
إجراءات تطبيق الدراسة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1 المقدمة:

يشتمل هذا الفصل على وصف لكل من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها إضافة إلى وصف خطوات بناء أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، والتحليلات الإحصائية التي تمت للإجابة عن الأسئلة .

#### 3.2 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث يعد من أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسة، حيث يهدف المنهج الوصفي الى وصف الواقع الحالي للأشياء موضوع الدراسة، وتفسيرها. يسعى هذا المنهج إلى جمع البيانات لاختبار صحة الأسئلة التي طرحتها الدراسة ، وفي هذا النوع من الدراسات يتم استنتاج معلومات عن المجتمع بأكمله من خلال إجابات افراد عينة الدراسة.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث بلغ عدد المجتمع الكلي للدراسة (1200) موظف وموظفة، وذلك بحسب احصائيات الشؤون الادارية في جامعة القدس المفتوحة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2014.

#### 3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة دراسية ممثلة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، طبقية منتظمة حيث تم الاعتماد بتقسيم عينة الدراسة إلى مستويات على اساس المستوى الوظيفي في تحديد الطبقات، وشملت عينة الدراسة (120) من العاملين الإداريين والاكاديميين (من درجة موظف حتى درجة

مدير) في جامعة القدس المفتوحة، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، ليلعب عدد أفراد عينة الدراسة (120) موظفاً إدارياً واكاديمياً ممثلين لمجتمع الدراسة في فروع و دوائر الجامعة . خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2014.

### 3.5 خطوات اختيار العينة:

1. تم حصر جميع العاملين في القدس المفتوحة .
  2. تم تقسيم العاملين حسب المسمى الوظيفي في طبقات (مدير ، عضو هيئة تدريس، رئيس قسم، موظف ).
  3. تم اختيار 10% من كل طبقة من الطبقات، بطريقة عشوائية طبقية حيث يكون عدد أفراد عينة الدراسة 120 مفحوصا.
  4. تم اختيار عينة قصدية من الموظفين بحسب المسمى الوظيفي لتطبيق المجموعات البؤرية عليهم.
- ويوضح الجدول (1) توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات	
55%	66	ذكر	الجنس
45%	54	أنثى	
100%	120	المجموع	
23.3%	28	دبلوم	المؤهل العلمي
53.3%	64	بكالوريوس	
17.6%	21	ماجستير	
5.8%	7	دكتوراة	
100%	120	المجموع	
35.0%	42	أقل من 30 سنة	العمر
50.8%	61	30- أقل من 40 سنة	
10.0%	12	40- أقل من 50 سنة	

4.2%	5	50-60 سنة	
100%	120	المجموع	
27.5%	33	علوم إدارية واقتصادية	التخصص
43.3%	52	علوم إنسانية	
29.2%	35	علوم تطبيقية	
100%	120	المجموع	
2.5%	3	مدير	
14.2%	17	عضو هيئة تدريس	
19.2%	23	رئيس قسم	
64.1%	77	موظف	
100%	120	المجموع	
40.0%	48	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22.5%	27	من 5-10 سنوات	
31.7%	38	من 10-15 سنة	
5.8%	7	أكثر من 15 سنة	
100%	120	المجموع	

### 3.6 أداة الدراسة:

أولاً: قام الباحث بإعداد أداة للدراسة (الاستبانة) وتطويرها بنفسه بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في التوصل إلى نتائج الدراسة الحالية. وبلغ مجموع الفقرات فيها (29) فقرة. وكانت الاستبانة حسب المواصفات العلمية، باختيار درجة الثقة وصدق الاداء.

وقد استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي كالاتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

**القسم الأول:** بيانات عامة عن المستجيب، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث مجالات هي:

- 1- المجال الأول مدى المشاركة في الإدارة صنع القرار من (1 - 12).
- 2- المجال الثاني أهمية المشاركة في الإدارة صنع القرارات من (13-20).
- 3- المجال الثالث المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة من (21-29).

ثانياً: المقابلة اعتمد الباحث في اجراء المقابلات على المجموعات البؤرية التي صنفت بناء على المستوى الوظيفي للمفحوصين.

### 3.7 صدق الأداة :

قام الباحث ببناء فقرات الأداة وإعادة صياغتها بصورة مبدئية وعرضها على مجموعة من المحكمين والذين بلغ عددهم (7) محكمين من المتخصصين في مجال الدراسة، والملحق (3) يوضح ذلك، حيث طلب الباحث منهم إعطاء حكم عام على صدق الأداة ككل في قياسها للأهداف التي وضعت من أجلها، وحكم آخر على كل فقرة من فقراتها، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات المناسبة من (إضافة أو حذف أو تنظيم). وقد تم الأخذ باقتراحات المحكمين وصياغة الأداة في ضوء هذه التعديلات والاقتراحات المطروحة.

وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم حذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها، وإضافة الفقرات التي أجمع عليها أكثر من 70% من المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (2).

### 3.8 ثبات الأداة :

وللتحقق من ثبات الأداة الأولى تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test). وتم تطبيق الاستبانة على (30) موظفاً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تم تطبيق الأداة مرة أخرى وتم حساب معامل التحليل العاملي باستخدام **one factor analysis**

جدول رقم (2) قيمة معامل التحليل العائلي (one factor analysis) لفقرات استمارة واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة .

الفقرة	قيمة معامل factor analysis
يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور .	0.68
يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.	0.79
يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	0.79
يشارك كادر الجامعة في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.	0.76
هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.	0.68
هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج	0.65
يتحمل العاملون في الجامعة مسؤوليات العمل كل حسب موقعه.	0.73
يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.	0.66
تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات	0.78
يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.	0.70
يمارس العاملون في الجامعة للصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.	0.66
لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	0.62
إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات يعد أحد أهم مصادر الدعم المعنوي لهم.	0.79
تضمن المشاركة تعزيز الانسجام بين العاملين.	0.83
تكشف المشاركة في اتخاذ القرار الطاقات الكامنة لدى العاملين.	0.76
ينتج عن المشاركة في صنع القرارات تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.	0.77
يمكن أن تتطور المشاركة إلى ثقافة تنظيمية إبداعية.	0.65
تشكل المشاركة حافزاً إيجابياً لرفع الروح المعنوية في الجامعة.	0.83
تشكل المشاركة أحد أساليب تحقيق الكفاءة الإدارية في الجامعة.	0.77
المشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات.	0.80
يوجد كثير من المعوقات التي تواجه العمل في الجامعة.	0.79

الفقرة	قيمة معامل factor analysis
تدني مستوى المعلومات المتوفرة لدى العاملين في الجامعة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.77
المهام الأساسية للعاملين لا تتجاوز تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا.	0.67
العاملون في الجامعة غير قادرين على المشاركة في التصدي للمشكلات الطارئة .	0.78
عدم مقدرة العاملين في الجامعة على المساهمة في وضع الخطط اللازمة لتطويرها.	0.79
لا يدعو المدير مرؤوسيه للالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم .	0.73
المدير يشارك العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها.	0.66
يوجد مشكلات تنظيمية في الجامعة تعيق اعتماد المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.77
المشكلات المالية في الجامعة تعرقل المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.73

يتضح من خلال عرض التحليل العاملي لجميع فقرات اداة الدراسة أنها ثابتة وصادقة وتقيس ما يراد قياسه كونها جميعها موجبة واكبر من 0.50. ثم جرى التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، بحساب معادلة معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته للمجال الكلي (93.6%)، في حين بلغت قيم معاملات الثبات للمجالات الفرعية للأداة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (2).



جدول (2) مصفوفة معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حسب معادلة معامل كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
مدى المشاركة في الادارة وصنع القرار	13	92.5%
أهمية المشاركة في الادارة صنع القرار	11	95.5%
المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة	9	91.5%
الثبات الكلي للأداة	33	93.6%

كما ويظهر من الجدول السابق أن معاملات ثبات الأداة على المجالات عند العينة تراوحت بين (91.5%-95.5%)، حيث حصل مجال أهمية المشاركة في الادارة و صنع القرار على أعلى معامل ثبات، وقيمه (95.5%)، و حصل مجال مدى المشاركة في الادارة وصنع القرار على (92.5%) بينما حصل مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار على أدنى معامل ثبات، وقيمه (91.5%)، وأخيراً بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (93.6%).

وجميعها معاملات ثبات عالية، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

### 3.9 إجراءات تطبيق الدراسة:

اتبع الباحث في تنفيذ الدراسة الإجراءات الآتية:

1. الرجوع إلى المعلومات والبيانات والدراسات السابقة التي تعالج موضوع الدراسة بالإضافة إلى عرض ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الموضوع.
2. تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية المنتظمة.
3. إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة بصورتها النهائية، وصياغة فقراتها.

4. الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة من الدراسات العليا في جامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة من أجل تسهيل مهمة الباحث والسماح له بتطبيق دراسته على عينة الدراسة المختارة.
5. الحصول على إحصائيات مجتمع الدراسة من سجلات دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة للعام الدراسي 2015/2014.
6. توزيع الأداة على عينة الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014، في فروع جامعة القدس المفتوحة ودوائرها.
7. جمع الاستبيانات من أفراد العينة والتي وصل عددها إلى (120)، بعد استبعاد الاستبيانات الفارغة أو التي كانت الاستجابات فيها غير منطقية وبلغ عددها 15 استبانة وبذلك تكون نسبة الاستبيانات الصالحة 89%، ومعالجتها إحصائياً، والخروج بالنتائج وتحليلها ومناقشتها واقتراح التوصيات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

نتائج مجالات الدراسة حسب الدرجة الكلية لكل منها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

النتائج المتعلقة بالمجموعات البؤرية

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 4.1 نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بالتعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة.

بعد جمع الاستبيانات، قام الباحث بمراجعتها للتأكد من استيفائها لشروط صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبعد فرزها تم تفريغ بياناتها، بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وأعطيت تقديرات أفراد عينة الدراسة القيم الرقمية التالية: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجة، معارض بشدة (درجة واحدة).

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات إحصائياً، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات على الدرجة الكلية للأداة ، وعلى كل مجال من مجالاتها.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى الدرجة الكلية لكل مجال وعلى كل فقرة من فقراتها.

#### 4.2 مفتاح القياس:

ولمعرفة واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة من حيث (مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار، وأهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار، ومعوقات الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة)، ويتم ذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة اعتمد الباحث توزيع البيانات من خلال النسب المئوية التالية:

- (80%) فأكثر كبيرة جداً.

- (من 70% - 79.99%) كبيرة

- (من 60% - 69.99%) متوسطة.

- (من 50% - 59.99%) منخفضة.

- (أقل من 50%) منخفضة جداً.

### 4.3 عرض النتائج:

نتائج مجالات الدراسة حسب أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة؟ لإيجاد نتائج مجالات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة، وكانت النتائج لكل مجال كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة

النسبة %	المتوسط	الانحراف المعياري	المجال
73.37	3.67	0.91	مدى المشاركة في الإدارة و صنع القرار
81.36	4.08	0.87	أهمية المشاركة في الإدارة و صنع القرار
61	3.05	0.77	المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية و صنع القرار في الجامعة
71.91	3.60	0.85	الإدارة التشاركية و صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة (الدرجة الكلية)

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة) للمجالات بلغت (3.60) ونسبة (71.91%)، وهذه القيمة تشير إلى أن مؤشر الإدارة التشاركية في جامعة القدس المفتوحة كان (كبيراً). ومن الجدير بالذكر أن مجال أهمية المشاركة في صنع القرارات قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة (81.36%) وبدرجة (كبيرة جداً)، وفي المرتبة الثانية مجال مدى المشاركة في صنع القرار بمتوسط حسابي (3.67) ونسبة (73.37%) وبدرجة (كبيرة). وجاء أخيراً في المرتبة الثالثة مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة بمتوسط حسابي (3.05) ونسبة (61%) وبدرجة (متوسطة).

ملخص نتائج السؤال الأول: نستطيع أن نلخص النتائج بالقول:

1- يؤيد 81% من العاملين في جامعة القدس المفتوحة أن تكون لهم مشاركة في الإدارة و صنع القرار لأهميتها للعمل.

2- يشارك 73% من العاملين فعلاً في العملية الادارية وصنع القرار.

3- يتفق 61% على أن هناك معوقات حقيقية تواجه عملية المشاركة في الإدارة وصنع القرار. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو مدى المشاركة في الإدارة و صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة على السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات كما في الجدول (4):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة%	درجة الأثر
1	يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.	1.04	3.83	76.6	كبيرة
2	يساهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.	0.95	3.58	71.6	كبيرة
3	يساهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة.	1.00	3.49	69.8	متوسطة
4	يشارك كادر الجامعة في تحديد البدائل الإستراتيجية للعمل.	0.95	3.44	68.8	متوسطة
5	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.	0.94	3.57	71.4	كبيرة
6	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج	0.93	3.50	70	كبيرة
7	يتحمل العاملون في الجامعة مسؤوليات العمل كل حسب موقعه.	0.85	4.04	80.8	كبيرة جدا
8	يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.	0.85	4.11	82.2	كبيرة جدا
9	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات بغية إنجاز الأعمال بطريقة أفضل.	0.75	3.86	77.2	كبيرة
10	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي	0.87	3.23	64.6	متوسطة

				للجامعة.	
كبيرة	75	3.75	0.87	يمارس العاملون في الجامعة الصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.	11
كبيرة	72.4	3.62	0.94	لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	12
كبيرة	73.37	3.67	0.91	الدرجة الكلية لفقرات مجال مدى المشاركة في القرار	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى المشاركة في الإدارة و صنع القرار بلغت (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.64) ونسبة (72.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات العينة كانت بدرجة (كبيرة). وحصلت الفقرة (8) (يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.85)، ونسبة (82.2%)، وكان بدرجة (كبيرة جدا)، وحصلت الفقرة (10) (يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري مقداره (0.87)، ونسبة (64.6%)، وكانت بدرجة (متوسطة). وحصلت الفقرة (8) على درجة (كبيرة جدا)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.11-4.04)، ونسب (80.8%-82.2%). وحصلت الفقرات (1، 2، 5، 7، 9، 10، 12) على درجة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.86-3.50) ونسب (70%-77.2%). وحصلت الفقرات (3، 4، 11) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.49-3.23) ونسب (64.6%-69.82%).

ملخص نتائج السؤال الثاني:

1. يتفق 82% من العاملين على أن هناك إمكانية للاستفادة من المعلومات المتوفرة بصورة فعالة.

2. 80% من العاملين في الجامعة يتحملون مسؤوليات عملهم حسب موقعهم.

3. يرى 77% من العاملين أن للجامعة سياسة واضحة وناجحة بهدف الاستفادة من المعلومات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أهمية المشاركة في الإدارة و صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة على السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات كما في الجدول (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أهمية المشاركة في صنع القرارات

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة %	درجة الأثر
13	إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات يعد أحد أهم مصادر الدعم المعنوي لهم.	0.89	4.11	82.2	كبيرة جدا
14	تضمن المشاركة تعزيز الانسجام بين العاملين.	0.81	4.07	81.4	كبيرة جدا
15	تكشف المشاركة في صنع القرار الطاقات الكامنة لدى العاملين.	0.63	4.44	88.8	كبيرة جدا
16	ينتج عن المشاركة في صنع القرارات تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.	0.72	4.20	84	كبيرة جدا
17	يمكن أن تتطور المشاركة إلى ثقافة تنظيمية إبداعية.	0.90	4.03	80.6	كبيرة جدا
18	تشكل المشاركة حافزاً إيجابياً لرفع الروح المعنوية في الجامعة.	0.93	4.12	80.4	كبيرة جدا
19	تشكل المشاركة أحد أساليب تحقيق الكفاءة الإدارية في الجامعة.	0.99	3.96	79.2	كبيرة
20	المشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات.	0.98	3.96	79.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لفقرات مجال أهمية المشاركة في الإدارة و صنع القرار	0.87	4.08	81.36	كبيرة جدا

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار بلغت (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.70) ونسبة (81.6%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات العينة كانت بدرجة (كبيرة جدا)، وحصلت الفقرة (15) (تكشف المشاركة في صنع القرار الطاقات الكامنة لدى العاملين) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.63)، ونسبة (88.8%)، وكان بدرجة (كبيرة جدا)، وحصلت الفقرة (20) (المشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.98)، ونسبة (79.2%)، وكانت بدرجة (كبيرة). وحصلت الفقرات (13، 14، 15، 16، 17، 18) على درجة (كبيرة جدا)، وبمتوسطات حسابية تتراوح بين (4.01-4.44)، ونسب تتراوح بين (80.2%-88.8%).



وحصلت الفقرات (19، 20) على درجة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.82-3.96) ونسب (76.4%-79.2%).

ملخص نتائج السؤال الثالث: تؤدي المشاركة في صنع القرار؛ إلى الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين في الجامعة بنسبة 88.8%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما معوقات الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة على السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كما في الجدول (6):

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة

الرقم	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة	نسبة الاستجابة %	درجة الأثر
21	يوجد كثير من المعوقات التي تواجه العمل في الجامعة.	0.94	3.47	69.4	متوسطة
22	تدني مستوى المعلومات المتوفرة لدى العاملين في الجامعة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	1.12	3.37	67.4	متوسطة
23	المهام الأساسية للعاملين لا تتجاوز تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا.	1.09	3.65	73	كبيرة
24	العاملون في الجامعة غير قادرين على المشاركة في التصدي للمشكلات الطارئة	1.09	3.03	60.6	متوسطة
25	عدم مقدرة العاملين في الجامعة على المساهمة في وضع الخطط اللازمة لتطويرها.	1.01	2.76	55.2	قليلة
26	لا يدعو المدير مرؤوسيه للالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم.	1.14	2.60	52	قليلة
27	المدير يشارك العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها.	1.14	2.63	52.6	قليلة
28	يوجد مشكلات تنظيمية في الجامعة تعيق اعتماد المشاركة في صنع القرارات.	1.09	2.95	59	قليلة
29	المشكلات المالية في الجامعة تعرقل المشاركة في صنع القرارات.	0.98	3.01	60.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لفقرات مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة .	0.77	3.05	61	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة بلغت (3.05) وانحراف معياري مقداره (0.77) ونسبة (61%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات العينة كانت بدرجة (متوسطة). وحصلت الفقرة (23) (المهام الأساسية للعاملين لا تتجاوز تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.09)، ونسبة (73%)، وكان بدرجة (كبيرة)، وحصلت الفقرة (26) (لا يدعو المدير مرؤوسيه للالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري مقداره (1.14)، ونسبة (52%)، وكانت بدرجة (قليلة). وحصلت الفقرات (24، 21، 22، 29) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.01-3.47) ونسب (60.6%-69.4%). وحصلت الفقرات (26، 27، 28، 25) على درجة (قليلة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.60-2.95) ونسب (52%-59%).

#### ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما معوقات الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة؟

أهم معوقات الإدارة التشاركية وصنع القرار التي أشار إليها أفراد العينة كما يأتي:

- اتساع رقعة الجامعة وعدد العاملين بها يعيق الإدارة التشاركية فيها وعقد الاجتماعات الدورية لموظفيها.
- عدم استماع المسؤولين لأي اقتراح أو انتقاد للعملية الإدارية.
- قلة الفهم السليم لمفهوم الإدارة التشاركية وطرق تنفيذها من قبل المسؤولين من رئيس قسم فأعلى.
- عدم اتاحة المجال امام العاملين في الجامعة للمساهمة في وضع الخطط و السياسات الخاصة بالجامعة.
- عدم اشراك العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تواجههم .

## تحليل المجموعات البؤرية

ويقصد بها الأفراد الذين شملهم البحث ، وهم الاداريون والمدرسون المشاركون في المجموعات البؤرية من رئاسة الجامعة والادارة العامة والفرع التي تم تنفيذها وعددها اربع مجموعات كما هو موضح بجدول (7)

جدول (7) يبين توزيع العينة البؤرية وتاريخ اجراء كل مقابلة

عدد أفراد المجموعة	التاريخ	المكان أو الجهة	المجموعات البؤرية
3	2016/2/24	جامعة القدس المفتوحة رئاسة الجامعة والادارة العامة والفرع	الأولى : المدير
5	2016/2/24	جامعة القدس المفتوحة افرع الجامعة	الثانية: عضو هيئة تدريس
3	2016/2/25	جامعة القدس المفتوحة رئاسة الجامعة والادارة العامة	الثالثة: رئيس قسم
8	2016/2/25	جامعة القدس المفتوحة رئاسة الجامعة والادارة العامة والفرع	الرابعة : موظف

المجال الزمني : ويقصد به الفترة الزمنية التي تم جمع البيانات فيها، ويتضح من جدول (7) أنه تم جمع البيانات خلال الفترة من 24-2016/2/25.

أسلوب البحث: تم الاعتماد علي أسلوب البحث السريع كأسلوب للتعامل المباشر مع المستهدفين ، وقد استخدمت الحلقات البؤرية كأحد أدوات البحث السريع ، إعداد المجموعات البؤرية : تم دعوة الفئات المستهدفة لحضور الحلقات البؤرية وقد بلغ عدد هذه الحلقات اربع حلقات تم عقدها في جامعة القدس المفتوحة وقام الباحث بتنظيم وإدارة تلك المجموعات .

القياس: بعد إتفاق كل مجموعة بؤرية على المشكلة الموجودة وترتيبها طبقا لدرجة أهميتها كما هو مبين بالجدول من 8-10 ، تم تكوين مؤشر يعكس درجة أهمية كل فقرة على مستوى جميع الفئات التي شملها البحث ، وذلك باعتبار الفقرة التي كانت عندها فروق تعتبر مهمة جدا بينما

اعطيت الدرجة غير مهمة للفقرات التي ليس عندها فروق عند 0.05 واعطيت درجات لكل مشكلة حسب المرتبة التي إحتلتها في كل مجموعة بؤرية ، حيث تراوحت تلك الدرجات بين ثلاث درجات ( 3 ) في حالة مهمة جدا ودرجتان ( 2 ) في حالة مهمة ودرجة في حالة غير مهمة.

الاختبار : استخدم الباحث اختبار الاشارة للدلالة على تمايز فقرات المجال لمعرفة الجمل التي لها تأثير على المفحوصين في المجموعات البؤرية وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات المقابلة حسب جدول (9)

جدول رقم (8) درجة توافر تأثير الفقرة على المجموعات البؤرية من خلال مقياس ليكرت

درجة التوافر	غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختر الباحث الدرجة ( 1 ) لدرجة التوافر " غير متوفرة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو % 20 وهو يتناسب مع هذه الحالة كما اعتبرت الدرجة (3) هي درجة الحياد التي ستقاس على اساسها نتائج الاختبار

حيث تجيب فقرات الاستبانة المتوافرة على أسئلة المقابلة في المجموعات البؤرية بحسب حالة المفحوص ومسامه الوظيفي

جدول رقم (9) يبين نتائج اختبار الاشارة على فقرات المجال الأول بحسب المسمى الوظيفي

المسمى	نقطة الحياد	القيم المتوقعة	القيم	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الاهمية
يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.	=> 3	0.00	0.50	0.25	غير مهمة	
	< 3	1.00				
	المجموع	1.00				
يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.	=> 3	0.00	0.50	0.25	غير مهمة	
	< 3	1.00				
	المجموع	1.00				
يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	=> 3	0.00	0.50	0.25	غير مهمة	
	< 3	1.00				
	المجموع	1.00				

غير مهمة	1.00	0.50	0.33	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك كادر الجامعة في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.	
			0.67	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	1.00	0.50	0.33	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.	
			0.67	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	1.00	0.50	0.33	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج	
			0.67	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.25	0.50	0.00	3 =>	المجموعة الاولى	يتحمل العاملون في الجامعة مسؤوليات العمل كل حسب موقعه.	
			1.00	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.25	0.50	0.00	3 =>	المجموعة الاولى	يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.	
			1.00	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.25	0.50	0.00	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات	
			1.00	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.25	0.50	0.00	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.	
			1.00	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	1.00	0.50	0.33	3 =>	المجموعة الاولى	يمارس العاملون في الجامعة للصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.	
			0.67	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.25	0.50	0.00	3 =>	المجموعة الاولى	لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	
			1.00	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.14	0.50	0.29	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.	عضو هيئة
			0.71	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.63	0.50	0.59	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.	تدريس
			0.41	3 <	المجموعة الثانية		

			1.00		المجموع	
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.88	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في
			0.12	3 <	المجموعة الثانية	تحديد الأهداف الاستراتيجية
			1.00		المجموع	للجامعة.
غير مهمة	0.33	0.50	0.65	3 =>	المجموعة الاولى	يشترك كادر الجامعة في
			0.35	3 <	المجموعة الثانية	تحديد البدائل الاستراتيجية
			1.00		المجموع	للعمل.
غير مهمة	0.14	0.50	0.71	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر
			0.29	3 <	المجموعة الثانية	الجامعة في اختيار الآليات
			1.00		المجموع	المناسبة للعمل.
مهمة جدا	**0.05	0.50	0.76	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر
			0.24	3 <	المجموعة الثانية	الجامعة في تقييم النتائج
			1.00		المجموع	
غير مهمة	1.00	0.50	0.53	3 =>	المجموعة الاولى	يتحمل العاملون في الجامعة
			0.47	3 <	المجموعة الثانية	مسؤوليات العمل كل حسب
			1.00		المجموع	موقعه.
غير مهمة	1.00	0.50	0.53	3 =>	المجموعة الاولى	يتوفر في الجامعة إمكانية
			0.47	3 <	المجموعة الثانية	الاستفادة من المعلومات
			1.00		المجموع	المتوفرة بطريقة فعالة.
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.12	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات
			0.88	3 <	المجموعة الثانية	ناجحة للاستفادة من
			1.00		المجموع	المعلومات
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.12	3 =>	المجموعة الاولى	يشترك العاملون في الجامعة
			0.88	3 <	المجموعة الثانية	في التخطيط التنظيمي
			1.00		المجموع	للجامعة.
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.94	3 =>	المجموعة الاولى	يمارس العاملون في الجامعة
			0.06	3 <	المجموعة الثانية	للصلاحيات المفوضة إليهم
			1.00		المجموع	ضمن الهيكل التنظيمي
						للجامعة بشكل فعال.
غير مهمة	0.63	0.50	0.59	3 =>	المجموعة الاولى	لا يقوم المدير باستشارة
			0.41	3 <	المجموعة الثانية	العاملين من أجل وضع
			1.00		المجموع	الحلول الملائمة للمشكلات
						الإدارية التي تواجههم.
مهمة جدا	**0.01	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	يشترك كادر الجامعة في
						رئيس

			0.78	3 <	المجموعة الثانية	تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور .
			1.00		المجموع	
مهمة جدا	**0.01	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.
			0.78	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.40	0.50	0.39	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
			0.61	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.68	0.50	0.43	3 =>	المجموعة الاولى	يشترك كادر الجامعة في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.
			0.57	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.21	0.50	0.35	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.
			0.65	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.09	0.50	0.30	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج
			0.70	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.21	0.50	0.35	3 =>	المجموعة الاولى	يتحمل العاملون في الجامعة مسؤوليات العمل كل حسب موقعه.
			0.65	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.21	0.50	0.35	3 =>	المجموعة الاولى	يتوفر في الجامعة إمكانيات الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.
			0.65	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.13	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات
			0.87	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.13	3 =>	المجموعة الاولى	يشترك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.
			0.87	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	1.00	0.50	0.52	3 =>	المجموعة الاولى	يمارس العاملون في الجامعة للصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.
			0.48	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	
غير مهمة	0.40	0.50	0.39	3 =>	المجموعة الاولى	لا يقوم المدير باستشارة

			0.61	3 <	المجموعة الثانية	العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	
			1.00		المجموع		
مهمة جدا	**0.01	0.50	0.34	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.	موظف
			0.66	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
مهمة جدا	**0.04	0.50	0.38	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.	
			0.62	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.11	0.50	0.40	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	
			0.60	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.25	0.50	0.43	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك كادر الجامعة في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.	
			0.57	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
مهمة جدا	**0.01	0.50	0.35	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.	
			0.65	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	1.00	0.50	0.51	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج	
			0.49	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.82	0.50	0.48	3 =>	المجموعة الاولى	يتحمل العاملون في الجامعة مسؤوليات العمل كل حسب موقعه.	
			0.52	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.16	3 =>	المجموعة الاولى	يتوفر في الجامعة إمكانيات الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.	
			0.84	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات	
			0.78	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.	
			0.78	3 <	المجموعة الثانية		
			1.00		المجموع		
غير مهمة	0.49	0.50	0.55	3 =>	المجموعة الاولى	يمارس العاملون في الجامعة	



			0.45	3 <	المجموعة الثانية	للسلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.
			1.00		المجموع	
مهمة جدا	**0.00	0.50	0.29	3 =>	المجموعة الاولى	لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.
			0.71	3 <	المجموعة الثانية	
			1.00		المجموع	

وبناء على نتائج اختبار الاشارة تبين أن هناك فقرات تشير إلى وجود دلالة إحصائية تبعا لعضو هيئة التدريس ورئيس القسم والموظف بينما لم تظهر وجود فروق تبعا لمدير الجامعة وهذا امر طبيعي بالنسبة للمفحوص وعلاقته بعنوان البحث وبالتالي فان الفقرات التي اختيرت لتكون أسئلة للمجموعات البؤرية هي كمايلي

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	القيم المتوقعة	نقطة الحياد	المسمى		
**0.00	0.50	0.88	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	عضو هيئة تدريس
		0.12	3 <	المجموعة الثانية		
		1.00		المجموع		
**0.05	0.50	0.76	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج	
		0.24	3 <	المجموعة الثانية		
		1.00		المجموع		
**0.00	0.50	0.12	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات	
		0.88	3 <	المجموعة الثانية		
		1.00		المجموع		
**0.00	0.50	0.12	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.	
		0.88	3 <	المجموعة الثانية		
		1.00		المجموع		
0.00**	0.50	0.94	3 =>	المجموعة الاولى	يمارس العاملون في الجامعة للسلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.	
		0.06	3 <	المجموعة الثانية		
		1.00		المجموع		
**0.01	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.	رئيس قسم
		0.78	3 <	المجموعة الثانية		

		1.00		المجموع	
**0.01	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانات الداخلية للجامعة.
		0.78	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.00	0.50	0.13	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات
		0.87	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.00	0.50	0.13	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.
		0.87	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.01	0.50	0.34	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.
		0.66	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.04	0.50	0.38	3 =>	المجموعة الاولى	يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانات الداخلية للجامعة.
		0.62	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.01	0.50	0.35	3 =>	المجموعة الاولى	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.
		0.65	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.00	0.50	0.16	3 =>	المجموعة الاولى	يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.
		0.84	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.00	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات
		0.78	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.00	0.50	0.22	3 =>	المجموعة الاولى	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.
		0.78	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	
**0.00	0.50	0.29	3 =>	المجموعة الاولى	لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.
		0.71	3 <	المجموعة الثانية	
		1.00		المجموع	

موظف

يلاحظ من النتائج السابقة أن المجموعات اتفقت على النقاط المشتركة التالية بين المفحوصين

جدول ( 10 ) النتائج المتكررة للفقرات بناء على رأي المجموعات البؤرية

الفقرات	الثانية : عضو هيئة تدريس	الثالثة: رئيس قسم	الرابعة: موظف	المجموع
يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة	1	0	0	1
هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج	1	0	1	2
تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات	1	1	1	3
يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.	1	1	1	3
يمارس العاملون في الجامعة للصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال	1	0	0	1
يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.	0	1	1	2
هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل	0	0	1	1
لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	0	0	1	1

يتضح من خلال الجدول السابق أن المفحوصين اجمعوا على أن الجامعة (تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات و يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي

للجامعة.) وذلك بدرجة كبيرة جدا بينما تبين أن الفقرات (يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، يمارس العاملون في الجامعة للصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال، هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل، لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم) غير مهمة بدرجة كبيرة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

التوصيات

الاستنتاجات

المقترحات العامة

اقتراحات بحثية

المراجع

الملاحق

#### 5.1 نتائج الدراسة وتوصياتها:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وفقا لأسئلتها، ومن ثم عرض التوصيات.

#### 5.2 سؤال الدراسة الأول:

ما واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة ؟

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات بلغت (3.60) ونسبة (71.91%)، وهذه القيمة تشير إلى أن مؤشر الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة كان (كبيرا). ومن الجدير بالذكر أن مجال أهمية المشاركة في الادارة و صنع القرارات قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة (81.36%) وبدرجة (كبيرة جدا)، وفي المرتبة الثانية مجال مدى المشاركة في الادارة وصنع القرار بمتوسط حسابي (3.67) ونسبة (73.37%) وبدرجة (كبيرة). وجاء أخيراً في المرتبة الثالثة مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة بمتوسط حسابي (3.05) ونسبة (61%) وبدرجة (متوسطة).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود توجهات لدى الادارة العيا في الجامعة باشتراك الموظفين في الادارة وصنع القرار الا انها ليست بالدرجة التي تلبى طموحاتهم ، وكذلك رغبة الموظفين في جامعة القدس المفتوحة بالمشاركة في صنع القرارات التي تهتم عملهم لشعورهم باهمية تلك المشاركة وانهم قادرين على ممارستها في حال اتاحت لهم الفرصة وتم تطوير قدراتهم الادارية والتكنولوجية وكذلك المشاركة في وضع الحلول للمشاكل التي تواجههم وليس مناقشتها فقط.

### 5.3 السؤال الثاني:

كما تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال مدى المشاركة في الإدارة و صنع القرار بلغت (3.67) ونسبة (72.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات العينة كانت بدرجة (كبيرة). وحصلت الفقرة (8) (يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ، ونسبة (82.2%)، وكان بدرجة (كبيرة جدا)، وهذا راجع إلى وجود نظام رقابة داخلي وخارجي يفرض على الجامعة نشر معلوماتها على صفحتها الالكترونية مما يتيح المجال للموظفين ولاي مهتم الاطلاع على تلك المعلومات بما فيها الادارية والمالية ،،،، الخ ، .

بينما وحصلت الفقرة (10) (يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.23) ، ونسبة (64.6%)، وكانت بدرجة (متوسطة). والسبب في ذلك كما يعزوه الباحث يعود إلى واقع إشراك العاملين في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة، حيث يعتبر متدنياً حسب رأي أفراد العينة، حيث معظم القرارات تتخذ بشكل مركزي من إدارة الجامعة والفروع.

ويُرجع الباحث ذلك إلى عدم شعور الادارة العليا في الجامعة بان الموظفين يمتلكون القدرات اللازمة والتي تؤهلهم لمثل هذه المهمات، رغم تطلع العاملين الى المشاركة الفاعلة في صنع القرارات الجوهرية التي تخص الجامعة ومستقبلها.

### 5.4 السؤال الثالث:

وتبين نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أهمية المشاركة في الإدارة و صنع القرار بلغت (4.08) ، ونسبة (81.6%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات العينة كانت بدرجة (كبيرة جدا)، وحصلت الفقرة (15) (تكشف المشاركة في صنع القرار الطاقات الكامنة لدى العاملين) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.44) ، ونسبة (88.8%)، وكان بدرجة (كبيرة جدا).

ويعود ذلك إلى وجود خبرات طويلة لدى الموظفين في جامعة القدس المفتوحة بما يؤهلهم للمشاركة في صنع القرار في الجامعة بشكل مناسب، ولكنها بحاجة إلى تطوير وتفعيل و تفويض من قبل إدارة الجامعة والفروع.

وحصلت الفقرة (20) (المشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.96) ، ونسبة (79.2%)، وكانت بدرجة (كبيرة) ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى ضعف القدرة على إشراك الموظفين في الجامعة وبشكل جماعي في الإدارة وصنع القرار بسبب إتساع رقعة الجامعة وعدم امكانية عقد اجتماعات دورية لمناقشة الاشكاليات ووضع الحلول لها .

### 5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

وتوضح النتائج كذلك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة بلغت (3.05) ، ونسبة (61%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات العينة كانت بدرجة (متوسطة). وحصلت الفقرة (23) (المهام الأساسية للعاملين لا تتجاوز تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ، ونسبة (73%)، وكان بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى واقع عمل الموظفين في جامعة القدس المفتوحة التي تتمثل في تنفيذ التوجيهات والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية الرئيسية في الجامعة، بدون إفساح المجال لهم للمشاركة وإطلاق طاقاتهم وخبراتهم في إدارة نشاطات وأعمال الجامعة بشكل فاعل و إيجابي ومخطط له (تنفيذ التعليمات واللوائح فقط) .

وحصلت الفقرة (26) في الاستبانة (لا يدعو المدير مرؤوسيه للالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (2.60) ، ونسبة (52%)، وكانت بدرجة (قليلة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود توجهات لدى إدارة الجامعة ومدراء الفروع لمناقشة مشاكل الموظفين الإدارية التي تواجههم بهدف الاطلاع عليها ومعرفتها وليس اشراكهم في حلها.

ما معوقات الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر العاملين في الجامعة ؟



أهم المعوقات التي أشار إليها أفراد العينة:

عدم وضوح توجيهات الإدارة العليا و الخاصة باشارك العاملين في الادارة وفهمها بشكل منقوص من قبل مدراءهم ، ونقص خبرة العاملين الإدارية وعدم تطويرها باستمرار قد تحد من عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية الهامة، كما أن اتساع رقعة الجامعة وعدد العاملين وعدم القدرة على التواصل المباشر بشكل دائم يعد أحد الأسباب الموضوعية لمحدودية التشاركية في الادارة و صنع القرارات الإستراتيجية ، لذلك فقد كانت مشاركة العاملين في الادارة وصنع القرار لا تتركز على المسائل الجوهرية التي تخص الجامعة ومستقبلها ولكنها شكلية وان وجدت في اكثر من مجال .

## 5.6 الاستنتاجات

بعد الانتهاء من مناقشة النتائج توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- هناك توجيهات من رئاسة الجامعة لاشراك الموظفين في بعض القضايا الادارية ولكنها لم ترقى الى طموحات الموظفين ، ولم تصل الى درجة الزام المدراء بتنفيذها.
- 2- عدم الفهم الحقيقي لمعنى الادارة التشاركية والشراكة في صنع القرار لدى المدراء .
- 3- عدم وجود اليات واضحة وممنهجة لدى الجامعة -رغم وجودها- لرفع قدرة الموظفين ومستوياتهم الادارية ليصبحوا قادرين على المشاركة وبشكل فاعل في وضع سياسات الجامعة ورسم مستقبلها .
- 4- أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه إدارات جامعة القدس المفتوحة في فروعها، منها: ضعف قدرة العاملين في التعبير عن آرائهم، وضعف العمل بروح الفريق الواحد، وضعف دافعية العاملين، وهو ما عزته الدراسة لعدم وضوح الممارسات التشاركية من قبل القيادات الادارية.
- 5- يتأثر صنع القرار في الادارة التشاركية بمدى مشاركة العاملين باختلاف مساهم الوظيفي في هذه القرارات وبالأخص ما يتعلق بطبيعة العمل الوظيفي.
- 6- أن تحسن الممارسات التشاركية للقادة يعزز من قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والمشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها.

7- أن مدى ممارسة مدراء الجامعة للادارة التشاركية يعمل على حل العديد من المشكلات التي تواجههم أثناء التصادم مع الموظفين في الجامعة.

## 5.7 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

- 1- ضرورة تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في الجامعة.
- 2- ضرورة عقد ورش عمل ودورات وندوات متخصصة للموظفين حول سياسات الجامعة واستراتيجياتها.
- 3- تطوير مهارات الموظفين عن طريق إشراكهم بالدورات التطويرية في مجال عملهم.
- 4- ضرورة تفعيل البوابة الإلكترونية في الجامعة من خلال أخذ آراء الموظفين في بعض القضايا الإدارية من خلال استبيانات ومسوحات آراء إلكترونية توصل وجهات نظر الموظفين للمسؤولين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام العمل بجميع مراحل وأنواعه.
- 5- تشجيع الموظفين على تبادل الخبرات بشأن صنع القرارات بشكل أفقي وعمودي.
- 6- ضرورة الارتقاء بالعملية التشاركية في الادارة وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة من المستوى الشكلي في كثير من الاحيان الى المستوى العملي والذي يجعل من الامكانيات والخبرات المتوفرة لدى العاملين فيها يصب في مصلحة الجامعة ويرفع من مستواها ويسهم وبشكل فاعل في حل ومواجهة الاشكاليات والازمات التي قد تلم بها ، ويعزز القدرة على التغيير في حال لزم ذلك ،حيث سيدعم العاملون المشاركون في وضع الخطط اي تغيير يخدم الجامعة ولن يقوموا بالتصدي له .

## 5.8 اقتراحات بحثية

- 1- ضرورة عمل دراسة بحثية تتخصص في اهم المعوقات الادارية التي تواجه الادارة التشاركية.
- 2- ضرورة عمل دراسة بحثية تتخصص في اهم المعوقات المالية التي تواجه الادارة التشاركية.

3- ضرورة عمل دراسة بحثية تتخصص في نجاعة التعليم المفتوح والالكتروني في تطبيق الادارة التشاركية.

## المراجع:

1. أبو مسامح، أحمد عبد الكريم سليمان (2015) درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة.
2. بدير، المتولي إسماعيل (2009). "المشاركة المجتمعية في التعليم (دراسة حالة لإحدى المدارس التعاونية)". كلية التربية النوعية بالمنصورة، المؤتمر السنوي الدولي الأول- العربي الرابع (الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" في الفترة من 8-9 إبريل 2009.
3. البلبيسي، حلمي، (2002). "الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
4. تشابوتار، كنت جون، (2005). "إدارة التمويل في التعليم العالي، نمط إدارة الميزانية بالمشاركة (النموذج والآلية)". ترجمة: وفاء محمد عون، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 2، محرم 1426 هـ، فبراير 2005.
5. التويجري ، صالح حمد (2013). ويسألونك عن الإدارة ، ط ٢ ، الرياض: دار مملكة نجد للنشر.
6. حسني، محمد محمود محمد، (1991). "مشاركة معلم المؤسسة الثانوية في عملية صنع القرار المدرسي، مدخل لتطوير الإدارة المدرسية". كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
7. الحنيطي، ايمن (2011). "محاولة تحديد مشاركة مديرو الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير استراتيجية البنوك التي يعملون فيها". جامعة عمان العربية، قسم التمويل والمصارف. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 2.
8. الحوامدة، نضال صالح، والكساسبة، محمد مفضي (2000). "تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا

6. أعضاء هيئات التدريس في جامعة مؤتة". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 6.
9. الخطيب، نهى محمد، (2010). "دور الجمعيات الأهلية في تفعيل التخطيط بالمشاركة: دراسة حالة". مجلة النهضة، المجلد 11، العدد 3، يوليو 2010.
10. خليفة، مروان (2005)، اتخاذ القرارات كوظيفة من وظائف المنظمة الإدارية، عمان، أبحاث معهد الإدارة العامة.
11. الرفاعي، محمد حسين (2009) لإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
12. رمضان، حامد أحمد، (2005)، فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعات الإدارة في الشركات المساهمة الكويتية، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 2.
13. الزعبي، خالد يوسف محمد (2010). "أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد 1.
14. سلامة، عادل عبد الفتاح، (2000). "حلقات الجودة، مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمؤسسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية". مجلة كلية التربية، العدد 24، ج2.
15. السلمي، علي، (1990). "المشاركة في الإدارة (رؤية جديدة)". مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد 6، يونيو 1990، مصر.
16. السميح، عبد المحسن (2009). "تمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات". الجمعية السعودية للعلوم والنفسية (جستن)، رسالة التربية وعلم النفس، العدد 32، ص ص 1-228، الرياض، 1430 هـ .
17. شريف، عطية علي (1981)، "الإدارة بالمشاركة في اليابان". المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 2، مصر.

18. الشمري ، أحمد مطر(2012) درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن
19. شمس، محمد عبد العظيم، وأبو المعاطي، محمد طلعت، (2009). "رؤية مقترحة للإدارة بالمشاركة في المؤسسات الرياضية". مجلة بحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، المجلد 43، العدد 81.
20. الصبيحات، إبراهيم بدر شهاب (2003)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
21. عبد الحكيم، فاروق جعفر، (2011)، "حوكمة الجامعات، مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة". مجلة العلوم ، العدد الأول، يناير 2011، مصر.
22. عبد الرسول، محمود أبو النور، (2010). "علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمدراء المدارس الابتدائية في مصر". مجلة التربية، العدد 27، فبراير 2010.
23. العقيلي، اجلال راتب، (2010). "تفعيل آليات التخطيط بالمشاركة (اللامركزية المالية)". المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مركز العلاقات الاقتصادية الدولية، معهد التخطيط القومي، مصر.
24. الغيثي، عبد الله مبارك، (2008). "معوقات تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة بالمشاركة والعمل الفريقي والتحسين المستمر في الجامعات". مجلة الدراسات والبحوث ، العدد 23، المملكة العربية السعودية.
25. الفاعوري،عبير (2004). "الصمت التنظيمي وأثره في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 2.
26. فهيم، مراد منير (2006)، "المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري"، منشأة المعارف، الإسكندرية.

27. الفوال، محمد خير أحمد، (2005). "إبراز أهمية مشاركة الطلاب في إدارة مؤسسات التعليم العالي". رئيس قسم المناهج وأصول التدريس، مجلة العلوم ، المجلد 27، العدد 2، جامعة دمشق.
28. القحطاني ، سالم سعيد(2008). القيادة الإدارية:التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، ط٢، الرياض.
29. القرشي، عبد الله، (2014): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية
30. القواسمة، فريد، (2005). " عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
31. كاظم، حسين رمزي، (1997). "الديمقراطية والمشاركة والنظام هي أساسيات النجاح". مجلة الإدارة، المجلد 30، العدد 3، مارس 1997، مصر.
32. الكشكي، عمرو أحمد، وسعد الله، أيمن نبيه، (2009). "بناء برنامج مقترح لتجويد المشاركة المجتمعية كأحد ركائز ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي". كلية التربية النوعية بالمنصورة، المؤتمر السنوي الدولي الأول- العربي الرابع (الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" في الفترة من 8-9 إبريل 2009).
33. كنعان، نواف، (2006). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.
34. محمادي، خالد (2015) درجة ممارسة مديري مكاتب التربية و التعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، جامعة ام القرى.
35. النابه، نجاه عبد الله، (1994). "واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المؤسسة بدولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة ميدانية)". كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
36. النجيم، سعد عبد الرحمن، (1985). "مشاركة الإداريين في أخذ القرار: دراسة حالة لجامعة الملك فيصل". رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة كانزس الحكومية، الولايات المتحدة الأمريكية.

37. الهدهود، دلال عبد الواحد، (2006). "المشاركة الجماعية والممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي في دولة الكويت". المجلة ، العدد 81، الكويت.

38. هيكل، محمد أحمد، (2004)، فعالية الشورى بين الإدارة العامة والإدارة الإسلامية، مجلة الإداري، العدد 42، السنة 12، عمان.

المراجع الأجنبية

Grasmick ، L . (2004). Toward a grounded theory of participative leadership: Perspectives of community College presidents، Doctor of Philosophy، Colorado State University، USA

Kim، S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership، Public Administration، 62 (2)، 231-241

Wallace، M. (2001). "Sharing Leadership of Schools through Team Work: A Justifiable Risk? " Educational Management and Administration، vol. 29، No.2، pp153-167



الملاحق

ملحق (1) استبانة الدراسة قبل التعديل

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات تنمية بشرية

إستبيان

عزيزي/ تي الموظف /ة

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ فادي حماد

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة  30-اقل من 40 سنة  40-اقل من 50 سنة  50-   
60 سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة

4. التخصص:

إدارة أعمال  محاسبة  اقتصاد  علوم مالية ومصرفية  غير ذلك

5. المسمى الوظيفي:

مدير  إداري  محاضر  موظف

6. عدد سنوات الخبرة

1-5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة  16 سنة فأكثر

القسم الثاني: ضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: مدى المشاركة في الادارة وصنع القرار:</b>						
1.	يوجد مشاركة في تقييم البيئة الخارجية للجامعة.					
2.	يوجد مشاركة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.					
3.	هناك مشاركة في تحديد الأهداف الاستراتيجية لعمل الجامعة.					
4.	يوجد مشاركة في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.					
5.	هناك مشاركة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للعمل.					
6.	يوجد مشاركة في تحديد أسلوب التطبيق ومشكلاته المتوقعة.					
7.	هناك مشاركة في تقييم النتائج والاستفادة منها مستقبلا.					
8.	هناك مشاركة في تحمل مسؤوليات العمل.					
9.	يوجد إمكانية في الجامعة للاستفادة من مشاركة المعلومات بطريقة فعالة.					
10.	يتم اتباع سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات المشاركة في إنجاز الأعمال بأفضل طريقة.					
11.	هناك مساهمة في التخطيط التنظيمي للجامعة من خلال جميع الموظفين فيها.					
12.	يوجد تفويض للصلاحيات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.					
<b>المجال الثاني: أهمية المشاركة في الادارة وصنع القرارات:</b>						

					13. إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم.
					14. تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل.
					15. اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً تنظيمياً صحياً
					16. تؤدي المشاركة في صنع القرار إلى إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى أقصى الحدود.
					17. المشاركة في صنع القرارات تستخدم لتحسين الفعالية التنظيمية.
					18. تعتبر المشاركة إحدى متطلبات تنظيمات المستقبل حين يسود قطاع الخدمات وثورة المعلومات.
					19. يمكن أن توجد المشاركة ثقافة تنظيمية إبداعية وإيجابية جداً.
					20. المشاركة تشكل حافزاً معنوياً إيجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية.
					21. المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى الانتماء إلى الجامعة أكثر.
					22. تعد المشاركة أحد أساليب تحقيق الكفاءة الإدارية.
					23. نمط الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المنظمة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة.
					24. اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف تشاركية يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة.
					25. المشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها.
المجال الثالث: المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة:					
					26. يمكن التغلب على كافة المعوقات التي تواجه العمل في الجامعة بسهولة.

					27. قلة توفر الثقافة الكافية لدى العاملين في الجامعة للمشاركة في صنع القرارات.
					28. العاملون مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في الجامعة.
					29. العاملون في الجامعة غير قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات .
					30. العاملون في الجامعة غير قادرين على المساهمة في وضع الخطط اللازمة لتطويرها.
					31. نادراً ما يدعو المدير مرؤوسيه للالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها.
					32. من أجل إيجاد حلول للمشكلات لا بد له من مشاركة الآخرين في القرارات.
					33. يوجد مشكلات تنظيمية في الجامعة في اعتماد المشاركة في صنع القرارات.
					34. يوجد مشكلات فنية في الجامعة في اعتماد المشاركة في صنع القرارات.
					35. يوجد مشكلات إنسانية وبيئية في الجامعة لاعتماد المشاركة في صنع القرارات.
					36. يوجد مشكلات قانونية واقتصادية ومالية في الجامعة من أجل اعتماد المشاركة في صنع القرارات.
					37. أرى قلة وجود مشكلات تعترض تطبيق القرارات الاستراتيجية.

اذكر أية مقترحات أخرى ترى أنها مناسبة لتعزيز الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة  
القدس المفتوحة :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اذكر أية معوقات أخرى ترى أنها تعيق تنفيذ الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس  
المفتوحة:

.....

.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة

ملحق (2) استبانة الدراسة بعد التعديل

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

### استبيان

عزيزي/ تي الموظف /ة، تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة". وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية، وعليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الإستبانة علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ فادي حماد

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  30-40 أقل من سنة  40-50 أقل من سنة  50-60

سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة

4. التخصص:

علوم إدارية واقتصادية  علوم إنسانية  علوم تطبيقية

5. المسمى الوظيفي:

مدير  عضو هيئة تدريس  رئيس قسم  موظف

6. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: ضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار:</b>						
1.	يشارك كادر الجامعة في تقييم خدمات الجامعة المقدمة للجمهور.					
2.	يسهم كادر الجامعة في تقييم الإمكانيات الداخلية للجامعة.					
3.	يسهم كادر الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.					
4.	يشارك كادر الجامعة في تحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.					
5.	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في اختيار الآليات المناسبة للعمل.					
6.	هناك مشاركة من قبل كادر الجامعة في تقييم النتائج .					
7.	يتحمل العاملون في الجامعة مسؤوليات العمل كل حسب موقعه.					
8.	يتوفر في الجامعة إمكانية الاستفادة من المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.					
9.	تتبع الجامعة سياسات ناجحة للاستفادة من المعلومات					
10.	يشارك العاملون في الجامعة في التخطيط التنظيمي للجامعة.					
11.	يمارس العاملون في الجامعة للصلاحيات المفوضة إليهم ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة بشكل فعال.					
12.	لا يقوم المدير باستشارة العاملين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم.					



المجال الثاني: أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار:					
					13. إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار يعد أحد أهم مصادر الدعم المعنوي لهم.
					14. تضمن المشاركة تعزيز الانسجام بين العاملين.
					15. تكشف المشاركة في صنع القرار الطاقات الكامنة لدى العاملين.
					16. ينتج عن المشاركة في صنع القرارات تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة.
					17. يمكن أن تتطور المشاركة إلى ثقافة تنظيمية إبداعية.
					18. تشكل المشاركة حافزاً إيجابياً لرفع الروح المعنوية في الجامعة.
					19. تشكل المشاركة أحد أساليب تحقيق الكفاءة الإدارية في الجامعة.
					20. المشاركة الجماعية من أنجح الوسائل لتقبل القرارات.
المجال الثالث: المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية وصنع القرار في الجامعة:					
					21. يوجد كثير من المعوقات التي تواجه العمل في الجامعة.
					22. تدني مستوى المعلومات المتوفرة لدى العاملين في الجامعة للمشاركة في صنع القرارات.
					23. المهمات الأساسية للعاملين لا تتجاوز تنفيذ القرارات الصادرة من المستويات الإدارية العليا.
					24. العاملون في الجامعة غير قادرين على المشاركة في التصدي للمشكلات الطارئة .
					25. عدم مقدرة العاملين في الجامعة على المساهمة في وضع الخطط اللازمة لتطويرها.

					26. لا يدعو المدير مرؤوسيه للالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم .
					27. المدير يشارك العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها.
					28. يوجد مشكلات تنظيمية في الجامعة تعيق اعتماد المشاركة في صنع القرارات.
					29. المشكلات المالية في الجامعة تعوق المشاركة في صنع القرارات.

اذكر أية مقترحات أخرى ترى أنها مناسبة لتعزيز الإدارة التشاركية و صنع القرار في جامعة القدس المفتوحة .

.....

.....

.....

.....

.....

اذكر أية معوقات أخرى ترى أنها تعيق تنفيذ الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة:

.....

.....

.....

.....

انتهت الاستبانة

الملحق (3) اسماء المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان التخرج
د. سعيد يقين زياب داوود	دكتوراه / غير متفرغ	علوم سياسية	جامعة القاهرة
د. محمد احمد حسن شاهين	دكتوراه / متفرغ	تربية	جامعة عمان العربية
د. زياب علي جرار	دكتوراه	ادارة اعمال	جامعة راجتسان الهند
د. سعيد جبريل البشاوي	دكتوراه	تاريخ	جامعة الاسكندرية مصر
د. انشراح مصطفى فراونة	دكتوراه	تربية	جامعة عين شمس مصر
د. عبد الكريم مزعل عتيق	دكتوراه	علم اجتماع	جامعة عين شمس مصر
د. عبد الهادي الصباح	دكتوراه	القياس والتقييم	جامعة عمان العربية

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	استبانة الدراسة قبل التعديل	1
79	استبانة الدراسة بعد التعديل	2
84	قائمة المحكمين	3

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.	34
2.	قيم معامل التحديد <b>one factor analysis</b>	37
3.	مصفوفة معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حسب معادلة معامل كرونباخ ألفا.	38
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة.	43
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مدى المشاركة في القرار.	44
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.	46
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المعوقات التي تواجه الإدارة التشاركية في الجامعة.	47
8.	توزيع العينة البؤرية وتاريخ اجراء كل مقابلة	49
9.	درجة توافر تأثير الفقرة على المجموعات البؤرية من خلال مقياس ليكرت	49
10.	نتائج اختبار الاشارة على فقرات المجال الأول بحسب المسمى الوظيفي	49
11.	النتائج المتكررة للفقرات بناء على راي المجموعات البؤرية	59

## قائمة المحتويات

أ	إقرار	.....
ب	الشكر والتقدير	.....
ج	الملخص	.....
هـ	Abstract	.....
2	الفصل الأول	.....
2	1.1 مقدمة:	.....
3	1.2 مشكلة الدراسة:	.....
4	1.3 أهداف الدراسة:	.....
5	1.4 أسئلة الدراسة:	.....
5	1.5 أهمية الدراسة:	.....
5	1.6 محددات الدراسة:	.....
6	1.7 مصطلحات الدراسة:	.....
10	الفصل الثاني	.....
10	2.1 الاطار النظري	.....
21	2.2 الدراسات السابقة:	.....
30	الدراسات الاجنبية	.....
32	التعقيب على الدراسات السابقة	.....
34	الفصل الثالث	.....
34	3.1 المقدمة:	.....
34	3.2 منهج الدراسة:	.....
34	3.3 مجتمع الدراسة:	.....
34	3.4 عينة الدراسة:	.....

35	3.5 خطوات اختيار العينة:
36	3.6 أداة الدراسة:
37	3.7 صدق الأداة :
37	3.8 ثبات الأداة :
40	3.9 إجراءات تطبيق الدراسة:
43	الفصل الرابع
43	4.1 نتائج الدراسة.
43	4.2 مفتاح القياس:
44	4.3 عرض النتائج:
61	الفصل الخامس
61	5.1 نتائج الدراسة وتوصياتها:
61	5.2 سؤال الدراسة الأول:
62	5.3 السؤال الثاني:
62	5.4 السؤال الثالث:
63	5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
64	5.6 الاستنتاجات
65	5.7 التوصيات:
65	5.8 اقتراحات بحثية.
67	المراجع:
72	الملاحق
83	قائمة الملاحق.
84	قائمة الجداول
85	قائمة المحتويات.