

## Contribution of the Teaching Staff of the College of Education at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University in the Educational Decision Making and its Association with the Organizational Affiliation from their Viewpoint

Ali Marzouq Al- Ghamdi

College of Education || Imam Muhammad Bin Saud Islamic University || KSA

**Abstract:** The study aimed to know the reality of participation of the teaching staff of the College of Education at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University in the educational decision making from their viewpoint and its association with the organizational affiliation among them. For fulfilling the study objectives, the research used the descriptive survey method, and the study tool was by applying questionnaires for 157 participants members from the teaching staff of the College of Education at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University in Riyadh.

Main findings: overall tool of degree of contribution in decision making and its association with organizational affiliation according to responses of the teaching staff of the College of Education at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University gained total average of (3.95/5) and at the both fields level. Also, the field of contribution of teaching staff member in decision making gained an average of (4.02/5), while the field of organizational affiliation gained an average of (3.88) and both gained a nearly high level.

There's a statistically significant correlation found between degree of contribution of the teaching staff of the College of Education at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University in decision making and organization affiliation (P value= 0.39) which is a moderate positive correlation, in which whenever the contribution in decision making increases, the organizational affiliation increases .

According to these results, a set of recommendations and suggestions are given for increasing the level of contribution and improving the organizational affiliation at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University particularly and the Saudi Arabian and Arabic Universities generally.

**Keywords:** Association, Decision Making, Organization Affiliation, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University.

## مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم

علي بن مرزوق الغامدي

كلية التربية || جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صناعة القرار من وجهة نظرهم وعلاقته بالانتماء التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الدراسة على (157) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها:

- حصلت عموم الأداة واقع المشاركة في صناعة القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي وفقا لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على متوسط كلي (3.95 من 5) وعلى مستوى المجالين؛ حصل مجال مشاركة عضو هيئة التدريس في صناعة القرار على متوسط (4.02 من 5) فيما حصل مجال الانتماء الوظيفي على متوسط (3.88) وكلاهما بتقدير لفظي (كبيرة).

- وجود علاقة طردية ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار والانتماء التنظيمي بلغت قيمتها (0.39) وهي علاقة إيجابية متوسطة، فكلما زادت المشاركة في صنع القرار زاد الانتماء التنظيمي واستناداً للنتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لرفع مستوى المشاركة والارتقاء بالانتماء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود وعموم الجامعات السعودية والعربية.

الكلمات المفتاحية: العلاقة- صنع القرار- الانتماء التنظيمي- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## مقدمة:

يشهد القرن الحالي تحديات عالمية وتطورات علمية وتكنولوجية وثورة معلومات هائلة أحدثت تغيرات واسعة النطاق وعميقة التأثير في كافة القطاعات والمؤسسات؛ ومع كل تطور تتجه الأنظار إلى الجامعات لكي تقوم بدورها، في إعداد وتدريب الكوادر البشرية التي تستطيع مواجهة تلك التغيرات والتحديات، فالجامعة تعمل على تدريب الموارد البشرية، وتنمية مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، ودعمهم للنهوض بالمؤسسات على مختلف تخصصاتها، وتكيفها مع المتغيرات والتحديات المتجددة.

وقد أولت المملكة العربية السعودية جل اهتمامها بتنمية وتطوير الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع؛ وعليه أصدرت وزارة التعليم قرارها بإنشاء كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض لتسهم بدورها وأهدافها في إعداد التربويين المهنيين ومتابعة تأهيلهم وفق حاجات المجتمع ومعايير الاعتماد الأكاديمي، وكذلك تقديم الاستشارات والدراسات والخدمات البحثية التي تسهم في تطوير التعليم وتحديثه والإسهام في خدمة المجتمع وتفعيل الشراكة بين الكلية ومؤسسات الوطن، وتقديم البرامج الجامعية وبرامج الدراسات العليا بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية. ولا تستطيع أن تحقق تلك الأهداف مهما توافرت الامكانيات ما لم تهتم بالعنصر البشري والارتقاء بمستوى أدائه والعمل على تشجيعه وتحفيزه وخلق جو من العلاقات الإنسانية الفاعلة ومشاركته في رسم الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهداف الكلية. حيث يتوقف مقدار نجاح أي مؤسسة تعليمية على قدرة قادتها والعاملين بها على حل المشكلات وصناعة القرارات والإمام بأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها (ربيع وعبدالرؤف، 2015: 151).

لذا نجد أن المنظمات الناجحة هي التي تولي العنصر البشري الأهمية الكبرى، باعتباره أحد الموارد المهمة في مدخلات المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها، فتهتم بتدريبه، وتقديره، وهذا الاهتمام هو الذي يصنع مؤسسة بأفراد يعملون بحماس ورغبة وانتماء، فيشعرون بأن المنظمة منظمته، والمسؤولية مسؤوليتهم ويمتلكون قراراتهم (الحبيسة، 2017). ومن أجل أن يصل الأفراد لهذا الشعور يجب أن تكون المؤسسة حريصة كل الحرص على أن تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده وصناعته، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه (منير، 2005).

وتعتبر عملية صناعة القرار أهم الوظائف الإدارية الرئيسية بل جوهرها، ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية، وتشير الأدبيات أن صنع القرار يقوم في الأساس مبدأ المشاركة بين المدير والعاملين بالمؤسسة التربوية في تحديد أهداف المؤسسة، والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ، وكذلك طرق التقويم المناسبة، كما أن المشاركة تحقق الالتزام، وتحمل

المسؤولية، ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين (الهوراي، 1997: 18). هذا وقد ظهر الاتجاه نحو المشاركة في صنع القرار مع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينات من القرن الماضي، إذ بدأ يظهر الميل نحو إشراك عدة أشخاص في صنع القرار انطلاقاً من إدراك الكثيرين في ذلك الوقت أن القرار الذي تتخذه جماعة من الأفراد يكون أصحابه أكثر التزاماً في تنفيذه (عبد الرسول، 2010)

وتعد المشاركة في صنع القرار من أهم شروط صناعة صنع القرار الرشيد حيث ينتج عن تلك المشاركة الفاعلة إتاحة مجال التعبير عن الرأي والإسهام بالمقترحات؛ وتساهم في خلق المناخ الصالح لتشجيع التغيير وتقبله، ومن ثم تؤدي إلى توازن في عمل المديرين ومرؤوسهم في أمور معالجة المعلومات، وصنع القرار، وحل المشكلات وهناك اعتقاد بين كثير من الممارسين أن لمشاركة المرؤوسين أثراً إيجابية على اتجاهاتهم وأدائهم، وبشكل أكثر تحديداً، فإن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، ترفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتزيد درجة الالتزام نحو المنظمة التي يعملون بها وتزيد من درجة الانتماء التنظيمي لديهم، وذلك لأنها تزودهم بشعور التحكم الذي يجعلهم يشعرون بتهدئة أقل في وظائفهم (اليامي والفوزان، 2014).

كما أن الانتماء التنظيمي يُعد أهم عوامل الترابط بين الفرد والمنظمة لذا حظي باهتمام كبير في الدراسات والأدبيات التربوية التي أشارت إلى أن الانتماء التنظيمي يعد استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة مما يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك العادي والرسمي المتوقع منه من قبل المؤسسة، مما يجعل الفرد يبذل كافة جهوده من أجل المساهمة في نجاح المؤسسة التربوية (خطاب، 2014). ويشير حماد (2011) بأن المشاركة بشكل عام بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى زيادة إحساس المرؤوسين بالانتماء للمنظمة، والالتزام بأهدافها وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف، مما يساهم بشكل كبير في الارتقاء بالعاملين للاهتمام والنظر إلى الأهداف الجامعية، وبذل مزيد من تحقيق تلك هذه الأهداف.

وتُعد المشاركة في صناعة القرارات كأبرز المبادئ التي ينادي بها علماء التربية ويؤكد عليها ممارسو العمل الإداري، لما تحققه من إشباع لحاجات العاملين النفسية والاجتماعية ولما تضيقه من إثراء ورشد للقرارات وكذلك رضا الفرد وسعادته وتقديره لذاته وزيادة الانتماء التنظيمي لديه (البافي، 2010) كما أظهرت نتائج دراسة كيونغ (Keung, 2008) أن هيكلية عملية صنع القرار وإشراك عضو هيئة التدريس في صناعة القرار كان لها آثار إيجابية حيث تؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والانتماء التنظيمي لديه وتخفيف عبء العمل، كما أشارت دراسة عابدين (2010) إلى أن الالتزام والانتماء التنظيمي يقترن بإشراك المرؤوسين في صناعة القرارات؛ وقد يؤدي تجاهل آرائهم وشعورهم بالفشل في التأثير على القرارات مما يؤدي إلى تدني الالتزام والانتماء لديهم، وقد خلص الباحثان أوموبوي وإيجبودو (Omobude & Igbudu, 2012) في دراستهما حول أثر مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية على رضاهم الوظيفي وكفاءة أدوارهم الوظيفية في نيجيريا، إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية على كفاءة أدائهم ومقدار رضاهم الوظيفي، وهو ما يؤكد على أهمية أن تتاح الفرصة للمعلمين للمساهمة بصنع القرارات وإبداء آرائهم بما يتخذ من قرارات داخل المدرسة.

### مشكلة الدراسة:

رغم أهمية المشاركة في صناعة القرار وما ينتج عنها من آثار إيجابية إلا أن الدراسات التي أجريت في هذا الجانب أظهرت تدني المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية بشكل عام كدراسة محمد (2013) التي أجريت على الجامعات الجزائرية ودراسة ضو (2017) التي أجريت على الجامعات الليبية، ودراسة الدخيل (2009) التي أجريت على الجامعات السعودية، كما أشارت محمد (2015) إلى أن القرارات التعليمية في

المملكة العربية السعودية تنسم بالتناقض والتضارب والسرعة والتعجل، كما أنها لا تعبر عن سياسة تعليمية ثابتة وواضحة تتوافق مع الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع السعودي. في ضوء ما سبق وفي ضوء توصيات دراسة القحطاني (2016) بضرورة تيسير عملية صنع وتنفيذ القرارات في المؤسسات التعليمية، وتوصيات دراسة الدخيل (2009) ودراسة اليامي والفوزان (2014) ودراسة العتيبي والشريجة (2016) ودراسة الحسن (2019) بضرورة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار لما لها من تأثيرات إيجابية على بيئة العمل بشكل عام.

#### أسئلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صناعة القرار من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم؟
- 3- ما العلاقة بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام في صناعة القرار والانتماء التنظيمي لديهم؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صناعة القرار من وجهة نظرهم.
2. معرفة درجة الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم.
3. تحديد العلاقة بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام في صناعة القرار والانتماء التنظيمي لديهم.

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية:

1. قد تفيد إدارة الجامعة في لفت نظرهم إلى ضرورة إعادة النظر في آلية صناعة القرار بالجامعة؛ وزيادة مساحة المشاركة فيه لمواجهة المخاطر والمستجدات بصورة جماعية.
2. من المؤمل أن تفيد أعضاء هيئة التدريس في زيادة درجة الرضا الوظيفي ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل.
3. قد تفيد نتائج الدراسة في رفع مستوى الخدمات التي تقدمها كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض ورفع مستوى تصنيف جودة خدماتها محلياً وعالمياً.
4. قد تفيد الدراسة في إثارة اهتمام الباحثين وفتح آفاق لموضوعات بحثية تتعلق بكافة المجالات التي لم تدرس في نطاق الكلية؛ نظراً لحدثة إنشائها.

5. من المؤمل أن تمثل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العلمية في المملكة، وتكون بمثابة مرجعية للباحثين في مجال صنع القرار، والانتماء التنظيمي مستقبلاً.

#### الأهمية التطبيقية:

1. قد تفيد في لفت انتباه عمادة الكلية والجامعة إلى أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار واتخاذ إجراءات تضمن مشاركتهم في صناعة القرار الجامعي.
2. تنبه إدارة الكلية بمدى تأثير أسلوب الإدارة على الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

#### مصطلحات الدراسة:

#### مفهوم صنع القرار:

القرار في اللغة، المستقر من الأرض، والقرار في المكان الاستقرار فيه، تقول (قررت) في المكان بالكسر أقر (قراراً)، و (قررت) أيضاً بالفتح أقر (قراراً) وقروراً (الرازي، د- ت، 528)،

والقرار هو "الاختيار بين بديلين أو أكثر"، ومع ذلك يراه البعض بأنه الاختيار الحقيقي للنشاط الفعلي، يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل. أما عبد الرسول (2010: 32) عرف صنع القرار بأنه " الطريقة المنظمة التي يتم من خلالها مواجهة الواقع والمشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، مع إيجاد المناسبة، واختيار البديل الأفضل من بينها لتحقيق الأهداف في المناط تحقيقها"

كما يعرف على أنه " العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة أو مرحلة بغرض الوصول إلى قرار معين، وليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، بل مرحلة متكاملة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر" (ربيع وعبدالرؤوف، 2015: 18). كما عرف الدهمشي (2012) صنع القرار على أنه " عملية تسبق اتخاذ القرار، وتتضمن جميع العناصر المكونة للقرار، ويعبر عنها في صورة بدائل متعددة، ولكل بديل رؤية خاصة لحل المشكلة أو القضية" ويعرف بأنه " عملية تفكير مركبة، تتضمن العديد من المهارات العقلية كتحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات حولها، ووضع البدائل المناسبة، والموازنة والمفاضلة أو ميناء شم إصدار الحكم المناسب للوصول إلى شغل هذه البدائل" (الحري وآخرون، 2016: 172).

ب- صناعة القرار: ويعرف صنع القرار بأنه "مجموعة من الخطوات العلمية، تقوم على أساس من التفكير المنطقي، والمعالجة العلمية لمجموعة من البيانات والمعلومات، المرتبطة مشكلة أو قضية تعليمية ماء بغرض اختيار بديل واحد من بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة للوصول لحلها" (ربيع وعبدالرؤوف، 2015).

يعرف القرار أنه " الطريقة المنظمة التي يتم من خلالها مواجهة الواقع والمشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة، مع إيجاد المناسبة، واختيار البديل الأفضل من بينها لتحقيق الأهداف في المناط تحقيقها" (عبد الرسول، 2010: 39).

كما تعرف على عملية صنع القرار بأنها " العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة أو مرحلة بغرض الوصول إلى قرار معين، وليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، بل مرحلة متكاملة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر" (الدهمشي، 2012).

كذلك تم تعريف عملية صنع القرار على أنها "عملية تسبق اتخاذ القرار، وتتضمن جميع العناصر المكونة للقرار، ويعبر عنها في صورة بدائل متعددة، ولكل بديل رؤية خاصة لحل المشكلة أو القضية" (الدعيلج، 2014).

أ. المشاركة: تعرف بأنها "مشاركة كل المعنيين لأداء عمل واحد بشكل جديد، ويعتبر كل واحد منهم مسئولاً عن جزئية معينة من جزئيات العمل، وهذا يحتاج إلى تقليل التنافس والاحتكاك داخل الأعضاء، وتشجيع المنافسة، وتطبيق مبادئ واحدة في تقويم الأعضاء تحقيقاً للعدالة والمساواة". (عبدالمنعم، 2000: 51).

وتعرف الدراسة الحالية المشاركة على أنها: مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود في صنع القرارات على مستوى الكلية".

#### مفهوم المشاركة في صنع القرار:

ويعرفها الرواشدة (2007: 48) بأنها "إشراك الأفراد والجماعات في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة القرارات وصناعتها تحفيزاً وتشجيعاً للعاملين، وتحقيقاً لأهداف المنظمة".

وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن المشاركة في صنع القرار هي "مساهمة الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية من خلال طرح القرار وموافقة الجميع عليه، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة في صنع القرار" (كنعان، 2009: 222).

ج- الانتماء التنظيمي: لقد تعددت وتباينت الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الانتماء التنظيمي عند الكثيرين من علماء الاجتماع وعلماء السلوك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التحليلات والتعريفات لمفهوم الانتماء التنظيمي، ومن تلك التعريفات ما يلي:

عرف هوب (2006) Hup، الانتماء التنظيمي بأنه "نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المنظمة". ويشير (2007) Labatmediene أن الانتماء التنظيمي هو "ارتباط الفرد بمجموعة من القيم والمبادئ تتبع منها تصرفاته وسلوكياته ويكون ذلك في ضوء أهداف المنظمة والقيم الوظيفية السائدة في المنظمة". ويعرفه كالبيرس وسينكير (2007) Kalbers & Ceenker بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة حيث يرتبط الفرد بذاته معها، ويظهر الانتماء التنظيمي في شكل رد فعل الفرد اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها وإحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.

أما شفيق (2006) فقد عرف الانتماء التنظيمي أنه "الإيمان القوي والقبول لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة القوية في الاحتفاظ بعضويتها وبذل مجهود مؤثر لصالح المنظمة" كما عرفه الشهري (2013: 29) أنه "درجة انهماك الفرد في عمله داخل المؤسسة ومقدار الوقت والجهد الذي يبذله الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وإلى مدى يعتبر عمله أساساً رئيساً في حياته" وأشار حسان (2018: 20) إلى أن الانتماء التنظيمي "ارتباط نفسي وظيفي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها وهذا الارتباط يؤدي إلى اندماجه في المؤسسة التابع لها والنابع عن تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة مما يؤدي إلى الرغبة في بذل أقصى جهده للبقاء داخل المؤسسة".

وتعرف الدراسة الحالية الانتماء التنظيمي أنه: درجة التقويم الإيجابي لكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها وتفانهم في العمل وبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المنشودة.

أعضاء هيئة التدريس: عرفت اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية (1997: 2) أعضاء هيئة التدريس هم "الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون ويلحق بهم المحاضرون والمعيدون" ويقصد

بأعضاء هيئة التدريس في الدراسة الحالية هم الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون الذين يقومون بالتدريس في كلية التربية بجامعة الإمام، وما زالوا على رأس العمل.

كلية التربية جامعة محمد بن سعود: هي كلية حديثة الإنشاء، تمت الموافقة على إنشائها بقرار معالي وزير التعليم في 14/1/1440هـ، تضم الكلية أربعة أقسام تتمثل في: (قسم الإدارة والتخطيط التربوي، قسم أصول التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، قسم التربية الخاصة). وتقدم العديد من البرامج الأكاديمية على مستوى مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً- الإطار النظري

#### 2-1 صنع القرار:

#### عناصر صنع القرار

- من خلال العرض السابق لمفهوم صنع القرار يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لصنع القرار هي:
1. وجود موقف معين ويتطلب صدور القرار ويتضمن أكثر من بديل للاختيار.
  2. أن عملية صنع القرار يتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة وجمع البيانات، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.
  3. أن عملية صنع القرار، عملية متصلة تمثل الزمن في أبعاده الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل).
  4. تتعدد وتنوع القرارات التربوية، وفقاً لمستوي وسلطة متخذها، فهناك قرارات خاصة بسياسة التعليم، وثانية خاصة بالخطة التربوية، وثالثة متعلقة بالمباني والتجهيزات، ورابعة بتوفير الاعتمادات، وخامسة خاصة بكثافة الطلاب، وكلها قرارات تتخذ مركزياً ثم تتخذ قرارات أخرى بشأنها على مستوى المديرية والإدارات لتنفيذها.
  5. أن عملية صنع القرارات التربوية العقلانية عملية ضرورية حتى تصبح الإدارة فعالة.
  6. أن القرار العقلاني الصحيح مسألة نسبية، يعتمد على الذي يقع عليه الاختيار والذي يجب أن يكون هو الأفضل في تحقيق الهدف من القرار.

#### أهمية المشاركة في صناعة القرار:

- تنبع أهمية المشاركة في صناعة القرار من الآثار الإيجابية المرتبة عليها يلخصها الباحث فيما يلي:
- تجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى أفراد المنظمة، فيحرصون على تنفيذه بحماس وتفاني وتحقق الثقة المتبادلة بين القيادة وأفراد المنظمة، وتزيد الإحساس بالمسئولية لدى الأفراد وتفهمهم لأهداف المنظمة، مما ينعكس على استعداد الأفراد وجعلهم أكثر قبولاً لتنفيذ القرارات، وترفع الروح المعنوية لدى أفراد المنظمة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (البناء، 2013).
  - تزيد من دافعية أفراد المنظمة نحو العمل، وتعمق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء والانتماء لديهم في المنظمة وتساعد على تخفيف حدة الصراع بين الأفراد من خلال تقاسم السلطة بين الجميع، وتساعد في استقرار المنظمة (الرواشدة، 2007).

- تتيح المجال لأفراد المنظمة للتعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحات تزيد من نشاطهم، وتعمل على إيجاد مناخ ملائم يشجع على التغيير، وينمي أداءهم، ويساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتحسين نوعية القرار المتخذ (عابدين، 2005).
- تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة، كما أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة، كما يترتب عليها توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج (العتيبي والشريجة، 2016).
- وتزداد أهمية المشاركة في صنع القرار، إذا ما ارتبط الموضوع بالعملية التعليمية في أي مجتمع، فالقرار هنا يحتل موقع القلب من المجتمع على اختلاف فئاته، إذ يقع على عاتق العملية التعليمية مسؤولية تطوير وتدريب وتخرج الكوادر البشرية التي يحتاجها المجتمع.

#### أهمية المشاركة في صنع القرار للجامعات:

في ظل التطور المذهل في الأساليب التكنولوجية ونظم المعلومات، وبتعاظم الاهتمام بالتعليم وتطوير هيكله وبرامجه ومؤسساته بما يواكب سرعة التغيير، أصبح للمشاركة في صنع القرار دور رئيس في توجيه التفاعلات الثقافية والتجديد السياسي والتحديث الحضاري، وهنا يأتي دور الجامعات لتفعيل دورها في التحديث والتجديد في مجال التعليم لمواكبة تلك التطورات، وفي ضوء ذلك يمكن تقسيم أهمية المشاركة في صناعة القرار بالنسبة للجامعات إلى ما يلي:

- أ- أهمية تربوية/ تعليمية: ففي ظل تعاظم الاهتمام العالمي بالتعليم وتطوير هيكله وبرامجه وطرقه واستراتيجياته، وفي ظل التغيرات المتسارعة في العلم والمعرفة، وفي ظل التسابق التكنولوجي أصبح الاهتمام بالمشاركة في صنع القرار ضرورة حتمية للآتي (السعادات، 1995: 145-153):
1. إحداث التغيير والتجديد التربوي في النظام التربوي: في المناهج وطرق التدريس، في إعداد المعلم وتدريبه، في شكل وإمكانات المؤسسات التربوية... إلخ.
2. تحسين كفاءة مخرجات النظام التعليمي.
3. تطوير بنية الإدارة المدرسية وتحقيق كفاءتها.
4. إتاحة فرص أكبر للتعليم (التعليم المستمر، التعليم المفتوح، التعليم المبرمج،...).
5. تحسين العلاقة بين المدرسة والمنزل والمجتمع.
6. تحقيق الرضا الوظيفي والمهني لكل العاملين في قطاع التعليم.
7. تنقية المناخ المدرسي وتحقيق التواصل العلمي والاجتماعي.
8. توسيع فرص مشاركة كل القطاعات المستفيدة من التعليم في صياغة الأهداف ورصد الاحتياجات.
9. تخفيف المركزية في التعليم، والاعتماد على ميادين الممارسة العملية.
10. تحديد معايير النوعية التربوية المطلوبة.

#### ب- أهمية علمية/ تكنولوجية:

1. إنشاء بنية تحتية شاملة للحاسب الآلي قادرة على استيعاب تكنولوجيا الاتصال الحديثة وبث المعلومات علي أساس قوي (مصري، 1997: 684)
2. إدخال التكنولوجيا الحديثة بصورة فعلية تضمن الممارسة والتطبيق في كل قطاعات التعليم.

3. الاتجاه نحو توظيف المعلومات والاستفادة منها بشكل فعال في تقدير احتياجات التعليم في المستقبل واستشراف آفاقه.

4. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وإنتاج الكتب، والوسائل التعليمية وغيرها.

ج- أهمية ثقافية وعقائدية: انطلاقاً من أن الثقافة أحد المقومات الأساسية في بناء الإنسان، حيث تغرس في نفوس الأفراد المبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية والنفسية والاجتماعية خاصة وإن كانت نابغة من معتقدات المجتمع ومع ثورة الاتصالات وما أدت إليه من التداخل والاقتران الثقافي، والصراع القيمي وتقلص القيم النبيلة، وتعاظم نقائص القيم. أصبح المشاركة في صنع القرار ضرورة حتمية للآتي (مكروم، 1996: 136):

1- بناء الإنسان السعودي وفق نسق ثقافي وإع في ضوء داخله جملة من الأفكار والمثل والقيم والاتجاهات والاهتمامات التي تدفعه نحو النهوض والإنجاز

2- تنمية الثقافة الموروثة والمتاحة للإنسان من الشوائب الدخيلة عليها.

3- تحقيق التواصل الثقافي بين الأجيال.

4- تأصيل الثقافة المقدمة للنشء مع إشاعة القيم النبيلة.

5- تنشيط تعلم اللغات الأخرى لعرف ثقافات الشعوب والإفادة منها.

6- ترشيد التعامل مع التراث.

7- إكساب الطالب الجامعي مقومات التعامل مع الثقافات الوافدة.

8- تأكيد الاعتزاز بالعقيدة الإسلامية والاتجاه نحو الحفاظ عليها والدفاع عنها.

9- تأكيد ارتباط العمل والممارسة بالأخلاق الحميدة النابعة من العقيدة.

د- أهمية اقتصادية: التعليم والاقتصاد دعامتان أساسيتان للتنمية، "يمثل التعليم الاهتمام برأس المال البشري ويمثل الاقتصاد الاهتمام برأس المال المادي، والارتباط القوي بينهما، وفي ضوء العلاقة القوية بين التعليم والاقتصاد، وانطلاقاً من التحولات الاقتصادية الهائلة التي شملها العالم، أضى المشاركة في صنع القرار ضرورة للآتي (مكروم، 1996: 137):

1- زيادة تمويل التعليم وتعدد مصادره.

2- الاهتمام بكفاءة المؤسسات التربوية للارتقاء بمستوي مخرجاتها.

3- الاهتمام بالتخطيط التربوي لتحقيق التكامل بين العرض والطلب.

4- تعظيم آليات ربط التعليم بسوق العمل.

5- تقنين احتياجات المجتمع السعودي من نوعية التعليم الجامعي.

6- تعظيم قيمة العمل وضرورة احترام العمل اليدوي.

7- الاتجاه نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة على المؤسسات التربوية بكل عناصرها

هـ- أهمية سياسية: في ضوء التغيرات العالمية بمعطياتها وإفرازاتها أمام النظام السياسي، تبرز مجموعة من الأولويات التي تتطلب ضرورة وحتمية المشاركة في صنع القرار، لما يلي (مكروم، 1996، 139):

1- تأكيد علاقات الترابط والتكامل بين التعليم والقوى المختلفة في المجتمع

2- تحقيق مرونة العمل الإداري وسير التعاملات.

3- تحقيق مرونة التعليم للتكنولوجيا الحديثة ولتطلعات المجتمع المستقبلية.

- 4- الحاجة إلى بث الانضباط والولاء والالتزام في نفوس الطالب الجامعي.
- و- أهمية مجتمعية: حيث يتطلب تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، وتحقيق الترابط والتماسك الاجتماعي، وضمان التنشئة الاجتماعية الصالحة، وتأكيد التطبيع الاجتماعي المقنن ضرورة المشاركة في صنع القرار، لما يلي (مكروم، 1996: 140):
  - 1- التأكيد على قيم الجماعة والحفاظ عليها.
  - 2- تحديد ورصد متطلبات المجتمع وتطلعاته.
  - 3- بث روح الانتماء للجماعة والعمل بروح الفريق.
  - 4- تقدير أهمية البعد الاجتماعي للتعليم من خلال مشاركة كافة فئات المجتمع في تحديد ماهية تطوير التعليم.
  - 5- رصد احتياجات المجتمع من نوعية مخرجات النظام التعليمي.
  - 6- حل بعض المشكلات التي تؤرق المجتمع وتحيره مثل: الدروس الخصوصية، زيادة رواتب المعلمين، تجديد نوعية المناهج الدراسية.
  - 7- رفع المكانة الاجتماعية والعلمية للمعلم وتعظيم تقديره الاجتماعي.
  - 8- تحقيق الترابط والتماسك الاجتماعي من خلال توحيد مصادر التعليم.

#### مراحل صنع القرار:

- تعددت الآراء حول خطوات أو مراحل صنع القرار، ويتفق جميع الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة من المراحل، إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، ولخص الباحث تلك المراحل فيما يلي
- 1- وضع أهداف محددة: مما يؤدي لتحديد النتائج التي نسعى لتحقيقها والمعايير التي سيتم قياس النتائج على أساسها.
  - 2- تحديد وتشخيص المشكلة: تحليل الموقف أو الفرصة لتحديد مدى أهميتها أو خطورتها ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها.
  - 3- وضع الأولويات: ترتيب المشكلات حسب أهميتها، بناءً على التشخيص السابق.
  - 4- تحديد أسباب المشكلة: يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة.
  - 5- تطوير الحلول البديلة: هي الوسائل المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة، يجب العمل على تطوير عدة بدائل لحل المشكلة دون إهمال عامل الوقت.
  - 6- تقييم الحلول البديلة: من خلال تحديد معايير لهذه البدائل (التكلفة، المردود، الزمن اللازم لتنفيذ القرار)، وإعطاء قيم وأوزان للمعايير، بحيث تتوزع القيم/ الأوزان على معايير القرار حسب أهميتها.
  - 7- اختيار البديل الأنسب: يتم اختيار البديل الذي يحقق الأهداف.

#### 2-2- الانتماء التنظيمي

##### أهمية الانتماء التنظيمي:

- تنضح أهمية الانتماء التنظيمي من خلال ما يلي (الحوال، 2018: 251-252):
1. الانتماء التنظيمي يقوم على أساس أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصاً ترك العمل، وذلك لأن الأفراد أصحاب الانتماء التنظيمي المرتفع هم الأكثر احتمالاً للبقاء في

- المنظمة كما أنهم يميلون إلى بذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف منظماتهم بالإضافة إلى ميلهم إلى تأييد دعم المنظمة والبقاء فيها.
2. يستقطب مفهوم الانتماء التنظيمي كلاً من المديرين والعلماء السلوكيين لكونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها لدى الأفراد العاملين بها، وذلك لارتباط الانتماء بالعديد من سلوكيات العمل الجيدة مثل: انخفاض معدل ترك العمل، ارتفاع جودة أداء العاملين، ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدل التأخير والغياب.
  3. أن العامل هو الأساس في وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزه نحو العمل على بقاء المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
  4. إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أساساً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم وهذا سيساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
  5. إن شعور الأفراد بالانتماء التنظيمي يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل.
  6. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة، حيث ازدادت حاجة المنظمات اليوم خاصة في ظل التطور التكنولوجي في أدائها لمهامها على هذا التطور.
  7. تنمية السلوك الإبداعي لدي حرصاً على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها وتحسين الأداء من خلال السلوك الإبداعي حيث يعد عنصر الإبداع لدى المورد البشري من مكونات الميزة التنافسية لدى المنظمات.
  8. إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء حيث تنشأ المنظمات باستمرار تطوير وتحسين أدائها. مما سبق يمكن القول إن الانتماء التنظيمي ضرورة لا بد منها لضمان تنافسية الجامعات السعودية وضرورة تفرضاها التحديات المعاصرة؛ ويرجع ذلك لما يلي:
1. يعتبر الانتماء ضروري للجامعات في ظل تطبيق سياسات توطين الوظائف التي تبعتها المملكة العربية السعودية ونتيجة لهذه السياسات قد يقل التزام أعضاء هيئة التدريس وولائهم للجامعات التي يعملون بها.
  2. الانتماء التنظيمي يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس الملتزم ويكون لديه واقع ورغبة في أداء عمله بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الكلية أو الجامعة وتوجد علاقة سببية بين الالتزام التنظيمي للعاملين في أدائهم الوظيفي.
  3. الانتماء التنظيمي يساعد على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تخفيف الضغوط والصراعات وتحسين الجودة والمناخ التنظيمي السائد في الجامعة.
  4. الالتزام التنظيمي يعمل على مساعدة العاملين بالتزامهم بسياسات إدارية للموارد البشرية.

#### الآثار المترتبة على الانتماء التنظيمي في الجامعات:

- إن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي.
- ملكية الأفراد للجامعة: إن ملكية الأفراد للجامعة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالانتماء نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسئولية، وإحساسهم بالاعتماد على الجامعة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالجامعة (حنونة، 2006: 18).

■ الرضا عن العمل: إن الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي مفهومان متباينان؛ إذ إن الأول متغير حركي؛ يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية، أما الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه الجامعة بصفة عامة، والارتباط بها ككل، فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالجامعة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً، يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، والرضا عن العمل يسبق الانتماء فيه (خطاب، 2014: 57).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية للكشف عن واقع مشاركة العاملين في صنع القرار وتأثيرها على اتجاهاتهم ونستعرضها هنا من الأقدم للأحدث وأهم تلك الدراسات:

1. أجرى الدخيل (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بكليات المعلمين بالسعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة من (405) أعضاء هيئة التدريس في سبع كليات اختيرت قصدياً، وقد توصلت الدراسة إلى: أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم، والقرارات الخاصة بشؤون أعضاء هيئة التدريس، والقرارات الخاصة بشؤون الطلبة.
2. وأجرى محمد (2013) أيضاً دراسة للكشف عن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة وطبقت الدراسة على (320) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بثلاث جامعات (جامعة الجزائر- جامعة وهران- جامعة قسنطينة) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية مستوى متدن.
3. دراسة (Mehita, 2015) هدفت تلك الدراسة إلى تحديد واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة بناراس الهندية في صنع القرارات المختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على 281 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج تدني مستوى المشاركة لأعضاء التدريس في صنع القرارات في مختلف المجالات.
4. هدفت دراسة جمعة ودويدار (2016) إلى تحديد أثر جودة صنع واتخاذ القرارات الإدارية على الولاء المؤسسي بجامعة القصيم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية مقدرها (250) مفردة، وبعد معالجة البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين الوضع الوظيفي للعاملين في جامعة القصيم وعملية صنع القرارات الإدارية وذلك بمعامل ارتباط قدره 53%. وجود تأثير لمستوي المشاركة في صنع القرارات الإدارية على الرضا المؤسسي للعاملين بجامعة القصيم، وقد ارجع الباحثان التأثير بين المتغيرين لقوة العلاقة بينهما والتي بلغت نسبة قدرها 47%. وجود علاقة بين عملية صنع القرارات الإدارية والولاء المؤسسي للعاملين في جامعة القصيم بنسبة قدرها 63%. جاء مشاركة المرؤوسين في القرارات أكثر العوامل تأثيراً علي الولاء المؤسسي وذلك بنسبة تأثير قدرها 53% في حين جاء في الدرجة الثانية للتأثير الخطوات التي تتبعها الجامعة في اتخاذها القرار وذلك بنسبة تأثير قدرها 30%.

5. هدفت دراسة ضو (2017) إلى التعرف على واقع المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن خلاله توصل البحث إلى عدد من النتائج؛ منها ضعف المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية؛ نتيجة لعدم منح الصلاحيات لبعض القيادات الجامعية للمشاركة، واستمرار المركزية في الإدارة الجامعية، وندرت الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تساعد على المشاركة، وعدم الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في الجامعات، بالإضافة إلى ضعف كفاءة القيادات الجامعية في تطوير أسلوب القيادة بالجامعات.
6. دراسة (KAMANI, 2017) هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج تنبؤ لتأثير القدرة النفسية الإيجابية الناتجة عن المشاركة في صنع القرار على الأمن الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شيراز للعلوم الطبية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على 250 عضو هيئة تدريس في جامعة شيراز للعلوم الطبية (أعضاء هيئة التدريس في العلوم السريرية وكلية العلوم الأساسية)، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثير مباشر إيجابي للمشاركة في صنع القرار على القدرة النفسية الإيجابية (الأمل، المرونة، التفاؤل)، وهناك تأثير مباشر للقدرة الإيجابية النفسية على الأمن الوظيفي .
7. دراسة (Al- miman, 2018) هدفت إلى تحديد مستوى مشاركة جامعة شقرا (SHU) وكليات التدريب الفني والمهني (TVTC) أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على 140 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالمؤسستين، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس من SHU و TVTC في صنع القرار العام بما في ذلك القرارات المتعلقة بالتدريب الأكاديمي، الطلاب/ المتدربين، والموظف، وخطط البرنامج، والمجتمع المحلي، والإدارية/ المالية جاءت بدرجة كبيرة.
8. دراسة (Al- Zo'bi & Bataineh, 2018) هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية في صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة التي تم تطبيقها على (601) عضو هيئة تدريس بكليات العلوم في الكليات الأردنية، وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية كانت عالية. وأن مستوى الرضا الوظيفي لديهم كان عاليًا، وأن معامل الارتباط بين المشاركة في صنع والرضا الوظيفي إيجابية الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن كلما زادت المشاركة في صنع القرار زاد معها الرضا الوظيفي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناول واقع مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، إلا أنها تختلف عنها في أسلوب التناول والمعالجة، ومجتمع الدراسة ومتغيراتها. وبشكل عام، تحقق الدراسة الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة البحث، وتكوين رؤية واضحة لمحاوير الإطار النظري، وتحديد المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد أداتها، ومناقشة النتائج، وتفسيرها في ضوء ما انتهت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

وتميزت هذه الدراسة بأنها تعد من الدراسات القليلة في الجامعات السعودية، وتحديدًا كلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود، التي انفردت بالكشف عن واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار وعلاقته بالانتماء لتنظيمي.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1441/1440هـ. لمحدودية مجتمع الدراسة تم اتباع أسلوب الحصر الشامل وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (157) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

خصائص أفراد الدراسة: وتفصيل ذلك فيما يلي:

1. النوع:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغيرات (النوع والرتبة العلمية وسنوات الخبرة)

النوع	التكرار	النسبة	الرتبة العلمية	التكرار	النسبة	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
ذكر	108	68.8	أستاذ مساعد	34	21.7	أقل من 5 سنوات	26	16.6
أنثى	49	31.2	أستاذ مشارك	69	43.9	من 5- 9 سنوات	66	42.0
			أستاذ مساعد	54	34.4	10 سنوات فأكثر	65	41.4
المجموع	157	%100	المجموع	157	%100	المجموع	157	%100

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

1. الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. كما يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (النوع - الرتبة العلمية - التخصص - سنوات الخبرة).

2. الجزء الثاني: ويتكون من (40) عبارة، موزعة على محورين، المحور الأول: درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار (20 عبارة) والمحور الثاني: الانتماء التنظيمي (20 عبارة)

أ- صدق أداة الدراسة: قد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد (8) من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية

2. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول (درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار)					
العبارة	معامل الارتباط بالمحور	العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.735	8	**0.800	15	**0.715
2	**0.663	9	**0.804	16	**0.852
3	**0.806	10	**0.779	17	**0.750
4	**0.722	11	**0.628	18	**0.698
5	**0.763	12	**0.514	19	**0.777
6	**0.652	13	**0.641	20	**0.821
7	**0.813	14	**0.767		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (الانتماء التنظيمي)					
العبارة	معامل الارتباط بالمحور	العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.526	8	**0.852	15	**0.762
2	**0.570	9	**0.761	16	**0.835
3	**0.640	10	**0.677	17	**0.652
4	**0.727	11	**0.795	18	**0.665
5	**0.608	12	**0.779	19	**0.686
6	**0.638	13	**0.723	20	**0.553
7	**0.547	14	**0.797		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )). ويوضح الجدول رقم (3- 8) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معايير الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحاور
درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار	20	0.8221
الانتماء التنظيمي	20	0.8632
الثبات العام	40	0.8001

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.8001)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (كبيرة جداً/ موافق بشدة - كبيرة/ موافق - متوسطة/ محايد- قليلة/ غير موافق - نادرة/ غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: كبيرة جداً/ موافق بشدة (5) درجات، كبيرة/ موافق (4) درجات، متوسطة/ محايد (3) درجات، قليلة/ غير موافق (2) درجتان، نادراً/ غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5-1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

الفئة	من	إلى
كبيرة جداً/ موافق بشدة	5.00	4.21
كبيرة/ موافق	4.20	3.41
متوسطة/ محايد	3.40	2.61
قليلة/ غير موافق	2.60	1.81
نادراً/ غير موافق بشدة	1.8	1

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

#### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"; وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3. المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
4. الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)، لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- أولاً- إجابة السؤال الأول: ما درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار؟  
للإجابة عن السؤال السابق تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:  
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود في مجال صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
12	يشارك عضو هيئة التدريس في تحديد أنواع النشاطات المنهجية واللامنهجية المناسبة للطلاب.	4.36	0.93	1	كبيرة جداً
11	تساعد الإمكانات المادية للكلية عضو هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرار.	4.32	1.00	2	كبيرة جداً
15	يساهم عضو هيئة التدريس في تحديد الآثار السلبية للمشكلات الدراسية والفئات التي تتأثر بها.	4.29	1.07	3	كبيرة جداً
13	يشارك عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط المتعلقة بمعالجة حالات الضعف معوقات البحث العلمي.	4.24	1.04	4	كبيرة جداً
8	يشارك عضو هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بتنمية الموارد المالية بالكلية	4.20	1.01	5	كبيرة
17	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع البدائل لحل المشكلة وترتيبها حسب الأهمية.	4.14	1.059	6	كبيرة
1	يشارك عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط الاستراتيجية للكلية.	4.13	1.02	7	كبيرة
9	يساعد أسلوب عمادة الكلية مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات.	4.11	1.07	8	كبيرة
10	عضو هيئة التدريس لديه الصلاحيات التي تتيح له المشاركة في صنع القرار.	4.10	1.08	9	كبيرة
6	يسهم عضو هيئة التدريس في وضع لائحة التنظيمية للكلية.	4.03	1.14	10	كبيرة
16	يشارك عضو هيئة التدريس بناء وتقييم المعلومات لإرشاد متخذي القرار بالكلية.	4.00	1.12	11	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التقدير اللفظي
14	يشارك عضو هيئة التدريس في وصف المشكلات الدراسية وأسبابها	3.99	1.196	كبيره
5	يشارك عضو هيئة التدريس في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلات الدراسية.	3.96	1.205	كبيره
18	يساهم عضو هيئة التدريس في تقييم البدائل وإمكانية تطبيق كل بديل.	3.94	1.15	كبيره
7	يشارك عضو هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالكلية.	3.90	1.145	كبيره
3	يشارك عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط للنهوض بالمستوى التحصيلي والبحث العلمي لطلبة الكلية.	3.87	1.14	كبيره
19	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع مراحل التنفيذ المناسبة.	3.75	1.24	كبيره
2	يشارك عضو هيئة التدريس في حل المشكلات الدراسية.	3.73	1.33	كبيره
4	يشارك عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية بالكلية	3.65	1.18	كبيره
20	يشارك في اقتراح أدوات التنفيذ المناسبة.	3.61	1.18	كبيره
	المتوسط العام	4.02	0.33	كبيره

يتضح في الجدول (6) أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار بمتوسط (4.02 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Al- miman, 2018) ودراسة (Al- Zo'bi & Bataineh, 2018) التي أظهرت أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار جاءت بدرجة عالية، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (الدخيل، 2009) ودراسة (محمد، 2013) ودراسة (MEHTA, 2015) ودراسة (جمعة ودويدار، 2016) ودراسة (KAMANI, 2017) ودراسة (ضو، 2017) التي أشارت أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار ضعيفة، ويرجع الباحث ذلك الاختلاف وتلك النتائج إلى ما يلي:

1. إدراك عمادة الكلية في الآونة الأخيرة بالدور الفاعل للمشاركة في صنع القرار في توجيه التفاعلات الثقافية والتجديد السياسي والتحديث الحضاري، في ظل التطور المذهل في الأساليب التكنولوجية ونظم المعلومات، وبتعاظم الاهتمام بالتعليم وتطوير هيكله وبرامجه ومؤسساته بما يواكب سرعة التغير.
2. انتشار ثقافة منح الصلاحيات وتوزيع الأدوار فلا تقع نتائجها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.
3. نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي نادى بأهمية مشاركة المرؤوسين في صنع القرار كمؤشر للتنبؤ بالأداء المرتفع، والنجاح والتنمية والقدرة التنافسية.

- ثانياً- إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

للإجابة عن السؤال السابق، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير اللفظي
1	يشعر عضو هيئة التدريس بالأمن الوظيفي بالكلية.	4.26	0.98	1	كبيرة جداً
3	يلمس عضو هيئة التدريس الانتماء المستمر بين العاملين والكلية في جو من الود والمحبة.	4.24	0.98	2	كبيرة جداً
4	يرى عضو هيئة التدريس أن الوظيفة التي يمارسها مناسبة لخبراته وقدراته.	4.23	1.20	3	كبيرة جداً
7	تقدم الكلية ميزات لا يستطيع عضو هيئة التدريس الحصول عليها في جامعة أخرى.	4.13	1.10	4	كبيرة
6	يحس عضو هيئة التدريس أن عمادة الكلية تهتم باقتراحاته لتطوير العمل.	4.12	1.076	5	كبيرة
9	يشعر عضو هيئة التدريس أن عمادة الكلية توفر له جو عملٍ تسوده روح التعاون.	4.10	1.17	6	كبيرة
2	يثق عضو هيئة التدريس في القيم التنظيمية بالكلية.	4.08	1.11	7	كبيرة
5	تشجع عمادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على المنافسة البناءة.	4.03	1.18	8	كبيرة
8	يشعر عضو هيئة التدريس أن عمادة الكلية تبادله مشاعر الود والاحترام.	4.01	1.17	9	كبيرة
11	تتعامل عمادة الكلية مع جميع أعضاء هيئة التدريس بشفافية.	3.92	1.24	10	كبيرة
10	يثق عضو هيئة التدريس في المعلومات التي توفرها عمادة الكلية له عن عمله	3.83	1.27	11	كبيرة
12	تشجع عمادة الكلية على تكوين علاقات جيدة بين جميع العاملين بالكلية.	3.73	1.29	12	كبيرة
19	تقدر عمادة الكلية نتائج الأداء.	3.70	1.18	13	كبيرة
18	الراتب يناسب الجهد المبذول في العمل.	3.69	1.09	14	كبيرة
20	يسعى عضو هيئة التدريس إلى الكثير من الابتكار والإبداع خدمة للكلية.	3.68	1.31	15	كبيرة
13	توزيع العمل بين أعضاء هيئة التدريس عادل.	3.62	1.40	16	كبيرة
16	تحرص عمادة الكلية على حصول عضو هيئة التدريس على مكاسب وامتيازات إضافية.	3.61	1.27	17	كبيرة
15	تتيح عمادة الكلية الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس لتحقيق إنجازات علمية من دراسات وكتب.	3.58	1.20	18	كبيرة
14	هناك حرية أكاديمية مناسبة لعضو هيئة التدريس	3.50	1.40	19	كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
17	قيام عضو هيئة التدريس بعمله الحالي يلي طموحاتٍ كبيرةٍ بالنسبة له.	3.46	1.42	كبيرة
	المتوسط العام	3.88	0.41	كبيرة

يتضح في الجدول (7) أن أفراد الدراسة موافقون على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمتوسط (3.88 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. ويتضح أيضاً أن أبرز ملامح الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (1، 3، 4) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة، وتفسر هذه النتائج بأن أعضاء هيئة التدريس يجدون التقدير اللازم من كلياتهم ولذلك نجدهم يشعرون بالأمن الوظيفي بالكلية، وأنهم يجدون الاهتمام والرعاية والاحترام من منسوبي الكلية ولذلك نجدهم يلمسون الانتماء المستمر بين العاملين والكلية في جو من الود والمحبة، وأن عمادة الكلية تحرص على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطوير معارفهم وقدراتهم ولذلك عادة ما تتيح عمادة الكلية الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس لتحقيق إنجازات علمية من دراسات وكتب، وتمنحهم الصلاحيات اللازمة التي تعزز من مبادراتهم وإبداعاتهم ولذلك نجدهم يرون أن هناك حرية أكاديمية مناسبة لعضو هيئة التدريس.

• ثالثاً- إجابة السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة مشاركة أعضاء هيئة

التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار بالانتماء التنظيمي؟  
 للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار بالانتماء التنظيمي تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع

القرار بالانتماء التنظيمي

المحاور	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
درجة المشاركة	0.39	**0.00
الانتماء التنظيمي		

\*\* دالة عند مستوي 0.01

- من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة طردية ارتباطية دالة إحصائية بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار بالانتماء التنظيمي. حيث حصلت العلاقة بمعدل (0.39) وهي علاقة إيجابية متوسطة، فكلما زادت درجة المشاركة زاد مستوى الشعور بالانتماء التنظيمي، وتفسر هذه النتيجة بأن إشراك أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار يشعروهم بالتقدير كما يعزز من مناسبة القرارات لهم مما يعزز من شعورهم بالانتماء التنظيمي، ويرجع الباحث ذلك إلى: أن المشاركة في صنع القرار تتيح المجال لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم، والإسهام بمقترحات تزيد من نشاطهم، وتعمل على إيجاد مناخ ملائم يشجع على التغيير، وينمي أداءهم، ويساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتحسين نوعية القرار

المتخذ؛ وقد أشار إلى ذلك (عابدين، 2005). كما أنها تزيد من دافعيته نحو العمل، وتعمق الرضا الوظيفي والالتزام والولاء والانتماء لديهم في الكلية وتساعد على تخفيف حدة الصراع بينهم من خلال تقاسم السلطة بين الجميع، وتساعد في استقرار الكلية، كما أشار إلى ذلك (الرواشدة، 2007)، كما أنها تجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى أعضاء هيئة التدريس، فيحرصون على تنفيذه بحماس وتفاني وتحقق الثقة المتبادلة بينهم وبين عمادة الكلية، وتزيد الإحساس بالمسئولية لديهم وتفهمهم لأهداف الكلية، مما ينعكس على استعدادهم وجعلهم أكثر قبولاً لتنفيذ القرارات، وترفع الروح المعنوية لديهم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات؛ كما أشار إلى ذلك (البناء، 2013).

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على المشاركة في اقتراح أدوات التنفيذ المناسبة.
- يجب على عمادة كلية التربية بجامعة الملك سعود أن تنقل خبراتها في مجال المشاركة في صنع القرار لباقي الكليات والجامعات الأخرى.
- تعزيز مشاركة الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي في المشاركة في صنع القرار حتى تكتمل الفائدة.
- سن تشريعات وآليات تضمن تعزيز تلك المكتسبات واستثمارها وتطوير وسائل التواصل والشفافية.
- مقترحات بدراسات مستقبلية:
  - 1- إجراء دراسات مشابهة في كليات وجامعات أخرى.
  - 2- إجراء دراسة حول واقع مشاركة الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي في صنع القرار في الكليات والجامعات.

## قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- الأشهب، عاندة كامل (2001). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس: فلسطين.
- البافي، وفاء عبد البديع (2010). أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعة منطقة مكة المكرمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة، 37 (3) ص ص 751-787.
- البناء، هالة مصباح (2013). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جمعة، السيد عبدالعال علي؛ ودويدار، محمود محمد عوض (2016). أثر جودة صنع واتخاذ القرارات الإدارية على الولاء المؤسسي بجامعة القصيم، مجلة البحوث المالية والتجارية- جامعة بورسعيد، ع1: ص ص 178 - 201.
- الجوهري، عبدالهادي (2002). علم الاجتماع والإدارة، ط2، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
- الحبسية، رضية سليمان ناصر (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية (مركزات فكرية وخبرات عالية)، عمان: دار والضح للنشر والتوزيع.
- الحربي، عبد الله مزعل وأحمد، عبد العاطي حلقان وفراج، حسن طنطاوي (2016). مقدمة في الإدارة التربوية، الرياض: مكتبة الرشد.

- حسان، محمد عبدالله عبدالمقصود (2018). الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل، مجلة البحوث التجارية- جامعة الزقازيق- كلية التجارة، 40 (1) ص ص 196- 220.
- الحسن، هدى أحمد على (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 7 (20) ص ص 507- 562.
- حماد، إياد (2011م) أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، دمشق: 383 – 403.
- حنونة، سامي إبراهيم (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- الحوالي، سعاد فهد (2018). علاقة الأمن النفسي بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة الكويت، مجلة فكيروإبداع- رابطة الأدب الحديث- مصر، ج (123): ص ص 239- 276.
- خطاب، عايدة سيد (2014). العولمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- الدخيل، عبدالله (2008). درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم، والطلبة بكليات المعلمين، <http://faculty.ksu.edu.sa/ar>
- الدجيل، إبراهيم عبد العزيز (2014). الإدارة حقائق تتجدد، مكة المكرمة: مكتبة الأسدي
- الدهمشي، سعود عامر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة الكويت: دار المسلية للنشر والتوزيع.
- الرازي، أبو بكر (د.ت). معجم مختار الصحاح، الكويت: دار الرسالة
- ربيع، عامر وعبد الرؤف، طارق (2015). الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- الرواشدة، خلف (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان: دار الحامد.
- السعادات، خليل (1995). "الحاجة إلى التجديد التربوي"، مجلة التربية المعاصرة، ع28، سبتمبر.
- شفيق، أحمد (2006). مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- شنودة، إميل فهي (1980). القرار التربوي بين المركزية واللامركزية- دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد، (2013). أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ضو، عمران (2017). المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، مجلة البحث العلمي في التربية- جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 6 (18) ص ص 557- 569.

- عابدين، محمد (2010). درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6 (3) ص ص 189- 210.
- عابدين، محمد عبد القادر (2005). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عبد الرسول، محمد فتحي (2010). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الجزيرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- عبد المنعم، نادية (2000). المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة: ص 51، 52.
- العتيبي، أسماء والشريجة، محمد (2016). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 4 ديسمبر 2016م.
- القحطاني، علي (2016). ملامح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة القراءة والمعرفة- جامعة عين شمس، ع 181 ص ص 181- 163.
- كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة.
- محمد، رانيا (2015). تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة، مجلة الثقافة والتنمية- جمعية الثقافة من أجل التنمية- مصر، 15 (91) ص ص 1- 94.
- محمد، ربب الله (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي- جامعة وهران، ع (11) ص ص 44- 62.
- مصري، مthro (1997). "ديناميكا صنع القرار التعليمي"، مجلة مستقبلات، مج 27، ع4، جنيف، مكتبة التربية الدولي، ديسمبر.
- مكروم، عبدالودود (1996). "الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ- دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية"، المنصورة، ع23، سبتمبر.
- منير، مرسي محمد. (2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة مصر: عالم الكتب.
- الهواري، سيد (1997) اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع الاهتمام بالتفكير الابتكاري: دليلك في اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة، القاهرة: المؤلف
- اليامي، أحمد مداوس، فوزان، ناصر بن محمد (2014). مشاركة الرؤوسين في عملية صنع القرارات وعلاقتها ببعض خصائصهم واتجاهاتهم: دراسة ميدانية في المنظمات الخدمية العامة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 34 ، ع 2: ص - 22

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Al- miman, M (2018). Shared governance: Determining faculty members' current level of participation in institutional decision making in Shaqra University and TVTC, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol.10(10), pp. 135- 147, November 2018

- Al- Zo'bi, Z & Bataineh, O (2018). Extent of Participation by Faculty Members of Educational Sciences Colleges in the Jordanian Universities in Decision Making and Its Relationship with Job Satisfaction, *European Journal of Contemporary Education*, 2018, 7(4) P P 893- 910
- Hup Chan, S. (2006), "Organizational identification and commitment of members of a human development organization", *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 3, pp. 249- 268. <https://doi.org/10.1108/02621710610648178>
- Kalbers, L. and Cenker, W. (2007), "Organizational commitment and auditors in public accounting", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 354- 375. <https://doi.org/10.1108/02686900710741928>
- Kamani, S (2017). The Role of Participation in Decision Making and its Relationship with Psychological Outcomes and Job Security, *International Journal of Economic Perspectives*. 2017, Vol. 11 Issue 3, p1455- 1460. 6p. 5 Charts.
- Keung, C. (2008). The effect of shared decision- making on the improvement in teachers' job development. *New Horizon in Education Journal*, 56 (5)31- 46.
- Labatmediene, L. (2007) Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization, *Baltic Journal of Management* 2 (2): 196- 212
- Mehita, D (2015) A Study of Teacher's Participation in Decision Making: Gender Specific Roles, *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH* Vol. II, Issue 11/ February 2015
- Omobude, M. & Igbudu, U. (2012). Influence of teachers participation in decision making on their job performance in public and private secondary schools in oreo local government area of edo state, nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (5), 12- 22.