

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات المطلوبة

القسم : الإدارة التربوية والتخطيط

الاسم (رابعى): هتون بنت حامد حسن مطاوع

التخصص: إدارة تربية و تخطيط

الدرجة العلمية: ماجستير

عنوان الأطروحة: إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية.

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه
أجمعين، وبعد:

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة أعلاه والتي قمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٤/٣/١٢
بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة، وحيث قد تم عمل اللازم؛ فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة
في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه.

والله الموفق ،،

أعضاء اللجنة

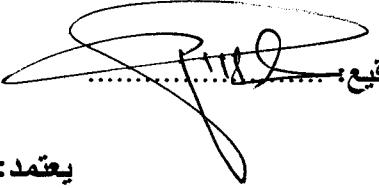
المناقش الخارجي

المناقش الداخلي

المشرف

الاسم: د. علي بن عبد الله الزهراني الاسم: د. جواهر بنت أحمد قناديلى

الاسم: د. جوibr بن ماطر الثبيتي

التوقيع:


الاسم: د. حمزة بن عبد الله عقيل

التوقيع:


يعتمد:

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. حمزه بن عبد الله عقيل

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

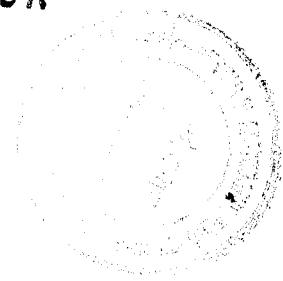
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخفيط

٠٠٨٤٨



إعازة هيئة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمركة امكنته في ظل القيادة الجماعية

إعداد الطالبة

هتون بنت حامد حسن مطلاوع

إشراف الدكتور

جوير بن ماطر الثبيتي

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة

التربوية والتخفيط

الفصل الدراسي الثاني

لعام ١٤٢٤ - ١٤٢٣ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالْعَصْرِ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمَلُوا
الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبَرِ

(العصير آية ٢١)

(أ)

ملخص الدراسة

اسم الباحثة: هتون حامد مطاوع

عنوان الدراسة: "إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية".
هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- تحديد خصائص عملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية كما يرى ذلك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
- ٢- تحديد التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية وإعادة هيكلة لعملية اتخاذ القرار.
- ٣- التعرف على الصيغ المناسبة لقيادة الجماعية في ظل عملية هيكلة اتخاذ القرار.
- ٤- تحديد نمط القيادة الجماعية الملائم لعملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى في ظل إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار.
- ٥- التعرف على ما يميز بين أعضاء هيئة التدريس (بحسب الجنس، والرتبة العلمية، والتخصص) في موقفهم من خصائص القيادة الجماعية والتصميم الملائم لعملية اتخاذ القرار.
وقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة الجنور الثقافية لقيادة الجماعية والقرار المشترك والثقافة التنظيمية ومداخل الإدارة التحويلية (إعادة الهندسة وإدارة الجودة) ثم تطرقت إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع.
وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث قامت بإعداد استبانة للحصول على المعلومات المطلوبة من أفراد مجتمع الدراسة البالغ ١٥٧ فرداً. ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام تحليل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وتحليل التباين الأحادي واختبار (ت) والنموذج الخطي العام GLM.

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

ضرورة التحول الجذري من أجل تبني مدخل القيادة الجماعية محل القيادة الفردية وهذا التحول يشمل ما يلي:

- أ- تبني مباديء جيدة في الإدارة تسهل عمل القيادة الجماعية.
- ب- التحول من إدراك الجزئيات إلى إدراك الكل.
- ج- التأكيد على أهمية التكامل بين الأدوار والتخصصات والخبرات.
- د- أكدت الدراسة على أهمية تبادل المعلومات.
- هـ- منح العاملين مزيداً من الصلاحيات.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم وضع عدة توصيات أهمها ما يلي:

- ١- إعادة هيكلة التسيير والمهام الإدارية من خلال إعادة الهندسة "الهندرة".
- ٢- تبني مباديء جديدة في الإدارة.
- ٣- التحول من مجموعة اتخاذ القرار إلى فرق اتخاذ القرار.

عميد الكلية

أ.د. محمود بن محمد كشناوي

المشرف

د. جوير بن اماظر الشيباني

د. حمزة بن عبد الله عقيل

الباحثة

هتون بنت حامد مطاوع

سمحة

Abstract

The researcher's name: Hatoon Hamid Metawea

Title: The re- organization of the decision- making process in Umm Al- Qora University-Makkah in the shade of group leadership.

The study was aimed at the following:

- 1- Determining the characteristics of decision- making process recently in the shade of group leadership from the perspective of the teaching staff members in Umm Al- Qora university.
- 2- Determining the new design for the decision- making process recently in the shade of group leadership and the re- organizing of the decision- making process.
- 3- Recognizing the suitable terms of the group leadership in the shade of decision- making process organization.
- 4- Determining the style of the group leadership which is suitable for the decision- making process in umm Al- Qora university in the shade of the re- organizing of decision-making process.
- 5- Recognizing what will differentiate among the members of teaching staff (according to gender, degree, and specialization) in these attitudes towards the characteristics of group leadership and the suitable design for the decision- making process.

The researcher focused on the cultural roots of the group leadership, the common decision, the regulation culture, and the inlets of the transformational engineering (Redesignation of engineering and goodness dministration). Then she tackled the previous studies having direct and indirect relation with the subject.

The researcher used the descriptive procedure as she prepared a questionnaire as to get the required data from the study's population (157 persons). So as the data can be treated statistically, the repetitive analysis, and percentages the arithmetic means uni- defference analysis, T. Test and General Llinear Model (GLM) were used.

The most prominent results of the study were:

The necessity of the radical transformation for the sake of adopting the group leadership's inlet instead of individual leadership. This transformation includes the following:

- 1-Adopting new principles in administration which facilitate the work of group leadership.
- 2-Transforming from particles' realization to the whole's realization.
- 3-Intensifying the importance of the integration among roles, specializations, and experinces
- 4-The study intenified the importance of knowledge exchange.
- 5-Granting workers with more competences.

According to the results of the study, some recommendations were determined as follow:

- 1-The re- organization of the administrative tasks and regulation via engineering- re- building.
- 2-Adopting new principles in administration.
- 3-Transforming from the group of decision- making to decision- making teams.

Researcher's name	Supervisor	Faculty's Dean
Hooton Hamid Metawea	Dr. Joiber Bin Matir Al- Thebeti	MD/ Mahmoud Bin Mohammed Kisnawy
	Dr. Hamza Bin Abdullah Aqeel	

(ج)

الإهداء

- إلى والدي الحبيبين .. جزاهما الله عني خيراً بجزاء والذين كنت أشعر بقلبيهما معي دائماً.
- إلى مروجي العزيز الذي ساندني وشجعني وتحمل معنِي الصعب.
- إلى أشقائي وشقيقاتي الذين أشعروني بجهدِهِم.
- إلى سريحانتي ونور حياتي .. غيد وعبد الله.

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة

الباحثة

للّٰهُ وَتَقدِيرٌ

الحمد لله فاتحة كل خير وتمام كل نعمة، وصلى الله على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين وإمام المتدينين وعلى آله وصحبه أجمعين ، وبعد..

فالحمد لله سبحانه وتعالى على عظيم كرمه وجزيل نعماته الذي هدانا لدینه القويم ووقفني لطلب العلم المبارك في هذه الجامعة الجليلة التي تحمل اسم أم القرى، ومن عظيم فضاله سبحانه وتعالى أن يسر لي بإنجاز هذه الدراسة، وفي هذا المقام عملاً بحديث الرسول عليه الصلاة والسلام (من لم يشكر الناس لم يشكر الله).

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لسعادة أستاذى الدكتور / جوibr بن ماطر الثبيتي فقد أكرمنى الله تعالى فجعله خير عون لي بعده سبحانه وتعالى إذ لم يدخل على بغزير علمه وسديد رأيه فاستفدت من علمه وفكرة، ولما لمست منه من نعمة في الخلق وكرم السجايا، فهو لم يألوا جهداً في توجيهي ومتابعة فصول الدراسة منذ بداية اختيارها وحتى إكمال فصولها فإني أسأل الله العظيم أن يثبته عن أحسن الجزاء وأن يسبغ عليه من نعمه ويوفقه لما يحبه ويرضاه، وأن يتقبل منه ذلك عملاً خالصاً لوجهه الكريم، كما أني أسأل الله تعالى أن ينعم عليه بالشفاء العاجل ويجمع له بين الأجر والكافية.. إنه قريب مجتب.

وفي هذا المقام فإنه لا يفوتي أيضاً أن أسجل شكري وأمتناني لسعادة الدكتور / حمزة بن عبدالله عقيل، الذي تفضل مشكوراً بمتابعة الإشراف على هذه الدراسة حتى مناقشتها بعد أن ألم بسعادة المشرف الدكتور / جوibr بن ماطر الثبيتي ما يمنعه من حضور المناقشة وإنني أسأل الله أن يثبته خيراً، وله مني جميل العرفان والتقدير على كريم موقفه، فجزاه الله خير الجزاء.. سائلة الله تعالى أن يمنحه من وفير نعمه ويوفقه لما يحبه ويرضاه.

وأكرر الشكر إلى سعادة الدكتور / حمزة بن عبد الله عقيل وسعادة الدكتور / علي بن عبدالله الزهراني عميد شؤون الطلاب بجامعة أم القرى سابقاً على تفضيلهما بمناقشة وإقرار خطة الدراسة.

وفي هذا المقام يسرني أن أتوجه بالشكر والتقدير العميقين لسعادة الدكتور / علي بن عبدالله الزهراني والدكتورة / جواهر أحمد فناديلي أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة مع إدراكي لمشاغلهم العلمية، وعلى الملاحظات التي تفضل بها لتقديم هذا العمل ليخرج في أبهى حلة يرضيها الباحثون مقدرة لسعادتهم جهودهما الطيبة في ذلك.

ويطيب لي أن أشكر كل من مدّ لي يد العون من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى الذين نهلت من علمهم في برنامج الدراسات العليا بكلية التربية وأسأل الله أن يحسن مثوبتهم ويبارك في أعمارهم.

كما أنقدم بالشكر لجميع من ساهم في تحكيم الاستبانة، ولمجتمع الدراسة لفضالهم بالإجابة على مفردات الاستبانة فجزاهم الله تعالى عن ذلك خير الجزاء.

ولا يفوتي في هذا المقام أن أسجل جزيل شكري لهذا الصرح العلمي الشامخ جامعة أم القرى ممثلة في معاييرها الأستاذ الدكتور / ناصر بن عبد الله الصالح، ووكلاً الجامعة وكلية التربية ممثلة في عميدها سعادة الأستاذ الدكتور / محمود كسناوي ولسعادة عميد الدراسات العليا د. ثامر الحربي اللذان لم يدخل وسعاً في مساعدة طلاب الدراسات العليا فجزاهم الله عن ذلك أحسن الجزاء. كما أنقدم بالشكر والثناء والدعاء لوالدي ووالدتي وزوجي وأخواتي وأبنائي وكل زميلاتي ، ولكل من مدّ يد العون لي من داخل الجامعة وخارجها من منسوبي ومنسوبيات تعليم البنات التابعة لوزارة التربية والتعليم.

والحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	<ul style="list-style-type: none"> • ملخص الدراسة باللغة العربية.
ب	<ul style="list-style-type: none"> • ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
ج	<ul style="list-style-type: none"> • الإهداء .
د	<ul style="list-style-type: none"> • شكر وتقدير.
هـ	<ul style="list-style-type: none"> • فهرس المحتويات.
طـ	<ul style="list-style-type: none"> • فهرس الجداول.
يـ	<ul style="list-style-type: none"> • فهرس الملحق.
الفصل الأول	
موضوع الدراسة	
١	<ul style="list-style-type: none"> • مقدمة الدراسة.
٣	<ul style="list-style-type: none"> • موضوع الدراسة.
٣	<ul style="list-style-type: none"> • أسئلة الدراسة.
٤	<ul style="list-style-type: none"> • أهمية الدراسة.
٤	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف الدراسة.
٥	<ul style="list-style-type: none"> • حدود الدراسة.
٥	<ul style="list-style-type: none"> • مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني	
أولاً: الإطار النظري.	
٧	المبحث الأول
القيادة الجماعية	
٩	<ul style="list-style-type: none"> - أبعاد فلسفة المنفعة للجميع.
مزايا الجماعية كأداة قيادية.	

الصفحة	الموضوع
١١	- القيادة الجماعية في الإسلام.
١٢	- اتخاذ القرار في الإسلام.
١٧	- جذور القيادة الجماعية في الإدارة اليابانية.
١٨	- أنماط مختلفة للقيادة الجماعية في بعض دول العالم .
	المبحث الثاني
	عملية اتخاذ القرار في الجامعة
	ثقافة المنظمة (شخصية المنظمة) والقيادة الجماعية
٢٠	- مقومات العمل الجماعي بالجامعة.
٢١	- نبذة عن جامعة أم القرى.
٢٢	- عضو هيئة التدريس وقونوات اتخاذ القرار بالجامعة.
٢٤	- علاقة الوحدات الأكademie ببعضها والجامعة.
٢٥	- علاقة العمل الإداري بالعمل الأكاديمي في الجامعة.
٢٧	- مميزات الإدارة الجامعية السعودية فيما يختص بصناعة القرار.
٢٨	- إعادة الهيكلة لعملية اتخاذ القرار في الجامعات.
	المبحث الثالث
	مدخل الإدارة التحويلية
	إدارة الجودة والقيادة الجماعية
٢٩	- حلقات الجودة (التحسين المستمر).
٣٢	- فريق العمل.
٣٣	- العمل كفريق.
٣٤	- تنظيم جماعات وفرق العمل.

(ز)

الصفحة	الموضوع
٣٥	- أسباب العمل التي تقتضي وجود فرق العمل.
٣٧	- بناء الفريق.
٣٨	- بناء الفريق وحساب ذلك رياضياً.
٣٩	- أنواع القرارات التي يجب أن تتخذ في فريق.
٤٠	- القرارات على مستوى الجماعة.
٤٦	- إعادة الهندسة والقيادة الجماعية.
٤٩	- الفرق بين إدارة الجودة وإعادة الهندسة.
٥٠	ثانياً: الدراسات السابقة.
الفصل الثالث	منهج وإجراءات الدراسة
٦٣	- منهج وإجراءات الدراسة.
٦٤	- جمع المعلومات.
٦٥	- صدق الاستبانة.
٦٥	- ثبات الاستبانة.
٦٦	- وصف مجتمع الدراسة.
٧٢	- الأسلوب الإحصائي.
الفصل الرابع	عرض النتائج وتحليلها
٧٤	- مقدمة.
٧٤	- المحاور.
٧٤	- التحليل الوصفي.
٨٣	- تحليل التباين الأحادي.

(ح)

الصفحة	الموضوع
٩٤	- النموذج الخطي العام.
١٠٠	- اختبارات.
<p style="text-align: center;">الفصل الخامس</p> <p style="text-align: center;">نتائج الدراسة والتوصيات</p>	
١١٨	- ملخص أهم النتائج.
١٢١	- توصيات الدراسة.
١٢٤	- المقترنات.
١٢٦	- المراجع.
١٣٧	- الملحق.

فهرس الجداول

الصفحة	بيان الجدول	الرقم
٦٦	معامل ثبات أداة الدراسة.	١
٦٧	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	٢
٦٧	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	٣
٦٨	توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية.	٤
٦٨	توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص المعرفي.	٥
٦٩	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	٦
٦٩	توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة.	٧
٧٠	توزيع مجتمع الدراسة حسب صفة المشاركة الجماعية في القرار	٨
٧١	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة مجتمع القرار.	٩
٧١	توزيع مجتمع الدراسة حسب كيفية اتخاذ القرار.	١٠
٧٤	بنود محور القواعد المطلوبة للعمل في ظل القيادة الجماعية.	١١
٨٣	تحليل التباين بحسب طبيعة مجموعة اتخاذ القرار.	١٢ بـ ج
٨٥	تحليل التباين بحسب كيفية اتخاذ القرار.	١٣ بـ ج
٩٠	بنود محور التنظيم.	١٤
٩٣	بنود محور مباديء القيادة.	١٥
٩٤	الموزج الخطى العام.	١٦
٩٦	اختبارات ما بين موضوعات النتائج.	١٧
١٠٠	نتائج اختبار (ت) لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس حول مباديء القيادة التي تعتمد عليها القيادة الجماعية.	١٨
١٠١	نتائج اختبار (ت) لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس حول محور القواعد التي تعتمد عليه القيادة الجماعية.	١٩
١٠٤	نتائج اختبار (ت) لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس حول محور التنظيم.	٢٠
١٠٥	تحليل التباين بحسب الرتبة العلمية.	٢١
١١٣	تحليل التباين بحسب التخصص.	٢٢ بـ جـ وـ هـ

(ي)

فهرس الملاحق

الصفحة	بيان الملاحق	الرقم
١٣٩	أسماء السادة المحكمين	١
١٤١	الخطاب الموجه من سعادة عميد كلية التربية لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.	٢
١٤٣	الخطاب الموجه من وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي لعمداء الكليات.	٣
١٤٥	استبانة الدراسة.	٤

الفصل الأول

موضع الدراسة

- مقدمة الدراسة.
- موضوع الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

المقدمة

إن القيادة الجماعية من أحد الأساليب القيادية الناجحة ولها جذورها في الثقافات الشرقية والغربية، فظهرت الشورى كمبدأ للقيادة الجماعية كما جاء في القرآن الكريم «وأمرهم شورى بينهم» [الشورى ، آية ٣٨]، كما أن الدين الإسلامي حث على المشاركة في عملية القيادة وتبادل الأدوار.

والثقافة الشرقية اليابانية والصينية عرفت القيادة الجماعية وأخذت في العصر الحديث أهميتها لفاعليتها في الإدارة اليابانية، ونجد أن من أهم أسباب رفعة الدولة اليابانية ونهضتها هو نجاح نموذجها الياباني الإداري الذي يقوم على مبدأ القيادة الجماعية والعمل الجماعي، فهذه الدولة التي خرجت من الحرب العالمية الثانية مهزومة وموقعة على وثيقة مجازة بالذل والمهانة قد عملت وبإصرار على تحويل الهزيمة إلى نصر (المسيح ٤١٧هـ)، وكان ذلك عن طريق الإدارة الناجحة المؤمنة بالقيادة الجماعية وإشراك جميع الأعضاء والمعنيين بأمر من الأمور في اتخاذ القرار فأعضاء المؤسسة قد تكون لديهم معلومات لا تتتوفر للقيادة فعندما يذلون بها ويؤخذ رأيهم عند اتخاذ القرار فإن ذلك يساهم في إنجاحه وبالتالي يكونوا متحمسين له فهو نابع منهم. والقيادة الجماعية في الإدارة اليابانية تبدأ بالوحدة وهي الأسرة، وتمتد خلال علاقات الزمالة التي يكونها الفرد خلال تربيته وتعليمه وتتضمن ذلك المؤسسة التي يعمل بها لتحقيق مصلحتها في إحداث هذه الجماعية، فذاتية الفرد تتحقق كلياً في ذاتية الجماعة، فالفرد لا يعمل من أجل منفعته الشخصية قصيرة المدى وإنما من أجل رقي جماعته أو الجماعات الأكبر التي هو عضو فيها، كما يتحدد مركزه من خلال أداء جماعته أكثر مما يحدّه أداؤه كفرد. إن المجتمع الياباني بناءً على

تقافته، يمنح الاعتراف للجماعات أولاً، وكرامة الفرد تعتمد على عضويته في جماعة يخضع لقوانينها (ساكيما ١٩٩٥ م).

والثقافة الغربية عرفت كذلك القيادة الجماعية فظهرت الإدارة بالمشاركة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل كنماذج للقيادة الجماعية.

وقد اكتسبت القيادة الجماعية أهمية خاصة في السنوات الأخيرة في ظل مفهوم إدارة الجودة، وإعادة الهندسة، حيث يؤكد هذان المدخلان على أهمية القيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرق العمل التي تتجاوز نطاق المؤسسة التقليدية إلى أن شترك أكثر من مؤسسة، أو جهاز حكومي في اتخاذ قرارات عالمية بما يسمى بشبكات اتخاذ القرار. وانطلاقاً من هذه الرؤية كانت هذه الدراسة محاولة لدراسة مستقبل القيادة الجماعية في ظل الاتجاهات نحو إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى والتي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة ففي ظل هذين الاتجاهين لن تقل أهمية القيادة الجماعية ولكن طريقة أدائها ربما تتغير.

موضع الدراسة:

إن اتخاذ القرار الفعال يستوجب عملاً جماعياً نظراً لتقرب التخصصات وتعقد المشكلات، فالمشكلة الواحدة لا تتحصر ضمن تخصص واحد، لذا لابد من أن يعمل أعضاء هيئة التدريس في قسمين أو أكثر بشكل تكامل لحل المشاكل المختلفة واتخاذ قرارات فعالة تعمل على القضاء على هذه المشكلات. ولاشك أن هناك عملاً جماعياً يتجلى في مجالس الجامعات، ومجالس العمداء، ومراسيم البحث ومجالس الأقسام وغير ذلك، إلا أن موضوع اتخاذ القرار في ظل القيادة الجماعية وبحث المشكلات من قبل أعضاء هيئة التدريس في قسمين أو أكثر لإيجاد الحلول المناسبة وتحديد الأسباب التي تعيق اتخاذ القرار في ظل القيادة الجماعية لم يطرح للدراسة، فكانت هذه الدراسة حالياً حول إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما خصائص عملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية كما يرى ذلك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى؟
ويتفرع من السؤال السابق:-

- ١- ما التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية وإعادة الهيكلة لعملية اتخاذ القرار ؟
- ٢- ما الصيغ المناسبة للقيادة الجماعية في ظل عملية إعادة هيكلة اتخاذ القرار ؟
- ٣- ما نمط القيادة الجماعية الملائم لعملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى في ظل إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار ؟
- ٤- ماذا يميز بين أعضاء هيئة التدريس (بحسب الجنس، والرتبة العلمية، والتخصص) في موقفهم من خصائص القيادة الجماعية والتصميم الملائم لعملية اتخاذ القرار ؟

أهمية الدراسة:

تبين أهمية هذه الدراسة من كون أن عملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الجماعية تعتبر حجر أساس للنجاح في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التعليمية والإدارية، وكذلك الاقتصادية والاجتماعية، لذا كان من المهم معرفة مدى تطبيق القيادة الجماعية في اتخاذ القرار، بحيث يتكامل أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بالجامعة لإيجاد حلول المشكلات وخاصة ونحن في عصر تقارب التخصصات حيث أن المشكلة الواحدة يكون لها أبعاد مختلفة ولا تحصر في مجال تخصص واحد، لذا من الضروري أن تتكامل الجهود بين أعضاء هيئة التدريس في قسمين أو أكثر لبحث المشكلة واقتراح الحلول الكفيلة بالقضاء عليها. ولعدم وجود دراسة تناولت هذا الموضوع بجامعة أم القرى، أو جامعات المملكة حسب علم الباحثة، فقد تكشف هذه الدراسة عن أوجه القصور في تطبيق مبدأ القيادة الجماعية عند اتخاذ القرار وتطرح تصوراً لعلاج ذلك القصور. وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين عن إدارة جامعة أم القرى في زيادة الأخذ بمبدأ القيادة الجماعية عند اتخاذ القرار وتطبيق ذلك بطريقة أكثر فاعلية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- تحديد خصائص عملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية كما يرى ذلك أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
- ٢- تحديد التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار حالياً في ظل القيادة الجماعية وإعادة الهيكلةعملية اتخاذ القرار.
- ٣- التعرف على الصيغ المناسبة لقيادة الجماعية في ظل عملية إعادة هيكلة اتخاذ القرار.
- ٤- تحديد نمط القيادة الجماعية الملائم لعملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى في ظل إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار.
- ٥- التعرف على ما يميز بين أعضاء هيئة التدريس (بحسب الجنس، والرتبة العلمية، والتخصص) في موقفهم من خصائص القيادة الجماعية والتصميم الملائم لعملية اتخاذ القرار.

جدول الدراسة:

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الجماعية في جامعة أم القرى ومدى تطبيق ذلك بين الأقسام المختلفة.

الحد المكاني: جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني هـ ١٤٢٣ / هـ ١٤٢٢.

موجز الاجات الدراسية:

- **فريق العمل:** عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون سوياً بقصد الوصول لأهداف محددة ضمن مجال عمل محدد.

- **جماعة اتخاذ القرار:** هي الجماعة التنظيمية المعنية بالقرار (أكثر من فرد) وتشترك في عملية اتخاذ القرار.

- **القيادة المشتركة:** تعني مشاركة الأفراد في صنع القرار مما يؤدي إلى استباط قرارات أفضل مما ينتج عن فكر فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد.

- **شبكة اتخاذ القرار:** يقصد بها فريق العمل الذي يتكون من مجموعة من الإدارات أو المؤسسات التي تعني التعاون مع المؤسسات الأخرى لإنجاز مهمة من خلال تبادل المعلومات واستخدام تقافة الاتصال وإدارة المعلومات المشتركة.

- **إعادة هيكلة اتخاذ القرار:** يعني إعادة تصميم عملية اتخاذ القرار بطريقة مغایرة للطرق التقليدية المألوفة في ظل السلطة الهرمية حيث أن إدارة الأعمال في ظل التغيير قد تضم عند اتخاذ القرار أطرافاً من داخل المؤسسة ومن خارجها.

- **القيادة الجماعية:** هي أن تكون هناك مؤسسة قيادة ملائفة من عدة هيئات تتشكل من مجموعة من الأعضاء يتساون في الحقوق والواجبات وتؤخذ داخلها القرارات بموجبأغلبية محددة سلفاً.

والتعاريف السابقة تعاريف إجرائية وضعتها الباحثة.

الفصل الثاني

- أولاً: الإطار النظري.
- ثانياً: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

القيادة الجماعية

يتناهى في عصرنا الحالي الميل إلى الأخذ بمبدأ القيادة الجماعية حيث أن هذا المبدأ يحقق المنفعة للجميع.

أبعاد فلسفة المنفعة للجميع:

تعتبر فكرة المنفعة للجميع هي أساس القيادة الجماعية وتعتمد على تدريب الموهاب الطبيعية لدى الإنسان من خيال وضمير وإرادة وتشمل تعلم متبادل وتأثير متبادل وفوائد متبادلة بين الأفراد. والقيادة الجماعية تتطلب حسن البصيرة والإحساس بالأمن والحكمة والإرشاد الجيد والقوة في وقتها المناسب.

ومبدأ المنفعة للجميع هو أساس النجاح في كل تفاعلاتنا وله خمسة أبعاد:

الأخلاق:

إن الأخلاق هي أساس فلسفة المنفعة للجميع، وتوجد ثلاثة جوانب لتفكير المنفعة للجميع هي: النزاهة- النضج- التصديق بأن هناك الكثير يكفي الجميع وأن الانتصار الجماعي يعني نجاح كل فرد شارك فيه، وهو يعني العمل معاً، وتحقيق ما لا يستطيع فرد واحد بمفرده أن يتحقق.

العلاقات:

إن أي علاقة ناجحة لابد أن تقوم على الثقة والأحساس الصادقة والرغبة في تحقيق المنفعة للجميع.

الاتفاقيات:

إن الاتفاقيات المشتركة تعتمد على تغيير الشكل التقليدي للتفاعل الناجح وتحويله من رأسى إلى أفقي، ومن إشراف ومراقبة إلى رقابة ذاتية وإلى مشاركة للجميع في النجاح (كوفي، ٢٠٠٠م، ص ٢٨٥).

اتفاقات لأداء فلسفة تفكير المنفعة للجميع:

ويكون ذلك بالتركيز على النتائج وليس الطرق، ومن خلال مسؤولية فلسفة المنفعة للجميع، يُقيّم الناس أنفسهم، وعندما يصبح القائد هو المساعد الأول لكل مرؤوسيه تقوى سيطرته ويستطيع أن يشرف على عدد أكبر من الأشخاص نتيجة لعدم الحاجة للمراقبة الدقيقة لكل منهم.

الأنظمة:

لابد أن تدعم الأنظمة بالمنظمة فلسفة المنفعة للجميع، وذلك بوجود نظام لكل من المكافآت، والتدريب والتخطيط والاتصال ووضع الميزانية، والمعلومات والتعويضات (كوفي، ٢٠٠٢م، ص ٢٨٧).

العمليات:

لتحقيق المنفعة للجميع هناك أربع خطوات يجب اتباعها:

أولاً: النظر إلى المشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر ومحاولة التعبير عنها بأفضل ما يستطيع الطرف الآخر.

ثانياً: تحديد المواضيع الرئيسية والاهتمامات.

ثالثاً: تحديد النتائج التي تشكل حللاً كاملاً مقبولاً.

رابعاً: تحديد خيارات جديدة محتملة، لتحقيق تلك النتائج.

ويمكن تحديد فلسفة المنفعة للجميع في أنها نموذج للتفاعل الإنساني، ولكي تتحقق لابد من توافر النزاهة والنضج وعقلية الوفرة، وأن تتسم العلاقات بالثقة، وتظهر هذه الفلسفة في الاتفاقيات، وينمي هذه الفلسفة أنظمة تشجيعية تساعدها على الازدهار (المراجع السابق، ص ٢٩٠).

مزايا الجماعية كأداة قيادية:

إن على القادة الإداريين الأخذ بمبدأ الجماعية كأداة قيادية للحصول على المزايا التالية:

- ١- معدلات أعلى من الإنتاج وزيادة في تحسين النوعية (إضافة إلى تقليل التلف والهدر) نتيجة لزيادة انتباه المرؤوسين ومضاعفة جهودهم.
- ٢- انخفاض في استبدال العاملين، وتغييبهم، وتأخرهم عن العمل.
- ٣- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وانخفاض معدل الشكاوى.
- ٤- زيادة الاستعداد لتقبل التغيير فهم لا يقاومون التجديد لأنه قد سبق لهم وأسمعوا أصواتهم ومن ثم أصبحوا يميلون إلى التكيف مع هذا التجديد.
- ٥- سهولة أكبر في إدارة المرؤosis فالآفراد الذين يشاركون في تقرير مسائل تخصهم يصبح لديهم إحساس كبير بالمسؤولية لإنجاز أعمالهم وبالتالي تقبل سلطة رؤسائهم.
- ٦- تحسين نوعية القرارات الإدارية: كثير من الرؤساء لا يكون لديهم معلومات كافية عند تحديد البدائل بسبب وجود حواجز أمام تدفق المعلومات إلى أعلى والتي تكون موجودة لدى المرؤosis والجماعية تكسر هذه الحواجز مما يمكن الرؤساء من التعرف على هذه المعلومات ومن ثم تحسين قراراتهم.

ماهية العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي يعني تجميع الأفراد مع بعضهم بحيث يتصرفون كجامعة، وهناك جماعات رسمية كالزماء في الأقسام والإدارات والمكاتب والبعض الآخر جماعات غير رسمية أي لا تظهر بالهيكل التنظيمي.

وتتوارد جماعات العمل لتحقيق نوعين من الأغراض:

الأول: تلبية احتياجات الفرد .

ثانياً: تلبية احتياجات التنظيم (حنفي، ٢٠٠٠م، ص ٥٦).

(١٠)

والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل يننظم الأعضاء في تنظيم ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف والعمل معاً على الوصول إليها. وهكذا نجد أن القيادة الجماعية تتبع من المبادئ الديمقراطية.

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، أي إشراك القادة للأعضاء في القيادة، ويعني هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر. وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. وتتحدد القيادة الجماعية وتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية بينهم ومرانكز القوة فيها وحرية الحركة فيها (مليكة، ١٩٧٠ م).

القيادة الجماعية في الإسلام

القيادة الجماعية مبدأ إسلامي فالرسول ﷺ كان يشاور أصحابه في جميع الأمور سواء كانت حربية أم سلمية، وليس ذلك قصوراً في رأيه عليه أفضل الصلاة والتسليم وهو الذي كان يتلقى التشريع وحياً من ربه، وإنما التزاماً بأمر المشرع سبحانه وتعالى (العلى، ١٤٠٥) يقول تعالى في محكم تنزيله «وشاورهم في الأمر» [سورة آل عمران، آية ٥١] «وأمرهم شوري بينهم» [سورة الشورى، آية ٣٨] ولكي يرسى ذلك الركن المهم في الحكم ليلتزم به الحكام المسلمون من بعده ﷺ في كل زمان ومكان يقول أبو هريرة رضي الله عنه "ما رأيت أحداً أكثراً مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ" (رواه الترمذى - السنن ٤ / ١٣).

وفي غزوة الخندق استشار الرسول ﷺ الصحابة فأشار عليه سلمان الفارسي رضوان الله عليه فقرر حفر خندق حول المدينة وإنفاذ ذلك: قسم أصحابه إلى مجموعات، كل منها تتكون من عشرة أشخاص، كلفوا بحفر أربعين ذراعاً. وأسهم الرسول ﷺ في حفر الخندق، وقد تم حفر الخندق من قبل هجوم الأعداء وعسكر الرسول ﷺ بالمقاتلين وراء الخندق. كما شكل كتائب أمرها بأن تعسكر في جهات المدينة الأخرى، كما شكل جماعات تتجول في المدينة لحراستها من غدرات اليهود، أي كون عليه الصلاة والسلام فرقاً للعمل لكل منها مهمة خاصة بها. (القرطبي - الفسیر ١٤ / ١٣٠).

والخلفاء الراشدون ساروا بعد الرسول ﷺ على نهجه في طلب المشورة من المسلمين فكانوا يستشرونهم في الأعياد والجمع ومواسم الحج ويستشرونهم في أمور الدولة ويعلمونهم بما يجدون من سياسات وبرامج وخطط حربية ونظم مدينة (أبو سن، ١٩٩٦م).

وفي عصر الصديق رضي الله عنه يتضح أمر الشورى جلياً، فكان أبو بكر رضي الله عنه إذا نزل به أمر يريد فيه مشاورة أهل الرأي دعا رجالاً من المهاجرين والأنصار مثل عمر وعثمان وعليٍّ وعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبي بن كعب وزيد بن

مثل عمر وعثمان وعلي وعبد الرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبي بن كعب وزيد بن ثابت رضوان الله تعالى عليهم وكل هؤلاء كان يفتى الناس في خلافة أبي بكر. وكان عمر رضي الله عنه لا يقطع أمراً عظيماً من دون استشارة أصحابه، وأثر من أقواله رضي الله عنه: "الرأي الفرد كالخيط السحيل والرأيان كالخيطين المبردين، والثلاثة مرار لا يكاد ينتقض". وكان رضي الله عنه يسأل الناس في المسجد عن آرائهم ثم يعرض رأيه ورأيهم على مجلس الشورى الذي تكون في عهده من أربعة عشر عضواً فإذا استقر رأي مجلس الشورى على أمرٍ أمضاه، ويتبين ذلك جلياً فيما وقع في تقسيم أراضي الخراج بالعراق. والشورى منها دون ريب قوة للمسلمين وترتبط فيما بينهم وهي تدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك وتقوي أواصر الأخوة بين المسلمين وهو ما يحرص عليه الإسلام والحضارة العربية (أبو يوسف، ص ١٧ - ١٨).

اتخاذ القرار في الإسلام:

للتعرف على كيفية اتخاذ القرار في الإسلام يبرز أمامنا مبدأ الشورى.

ذكر (العلي ١٤٠٥هـ، ص ١١٥) أن للشورى مكانة خاصة في الإسلام في كل شؤون الدنيا من حكم وحرب وسلم وخلافه، وقد أقرها الإسلام قبل أربعة عشر قرناً من ظهور الديمقراطيات الغربية ونظرياتها البراقة، والتي تكاد أن تكون مجرد نظريات وتصريحات جوفاء بدون أي معنى وبدون أي قابلية للتطبيق.

وأوضح (الغيفيلي ١٩٨٣م، ص ١٦-١٧) أنه قد بلغ اهتمام الإسلام بالشورى أن أصبحت ركناً من أركان الحكم والإدارة في الإسلام، ولهذا نرى الرسول ﷺ وفي العديد من المواقف يستشير أهل الرأي من الصحابة وهو الذي يتلقى التشريع وحياناً من ربه سبحانه وتعالى، إن تعظيمه ﷺ لأمر الشورى واستشارته لأصحابه رضوان الله عليهم في أمور الحكم والإدارة وال الحرب والسلم والصلح وغيرها لدليل على مكانة الشورى (الديمقراطية الحق) في الإسلام. ولم يكن فعل الرسول ﷺ هذا ل حاجته إلى رأي أصحابه

وهو الرسول النبي الذي يتلقى الوحي من ربه. وإنما فقط لإرساء مبدأ الشورى ولكي يسن لأمته سنة من سننه عليه أفضل الصلاة والتسليم.

ويضيف (العلي ١٤٠٥هـ، ص ١١٦) أن اهتمام الرسول ﷺ بالشورى بنى على التوجيه الإلهي والذي ورد في العديد من السور، ولقد ذكرت الشورى والأمر بها في سورة آل عمران آية ١٥٩ وذلك في قوله تعالى: «فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظًا لَّا نَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكِلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ». وقوله تعالى في سورة الشورى آية ٣٨: «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شَوْرِي بَيْنَهُمْ وَمَا رَزَقَهُمْ يَنْفَقُونَ». وبجانب الآيات الكريمة وتأكيداً لهذا الأمر ما روى عن النبي ﷺ في الحديث الذي أخرجه الطبراني عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال ﷺ (ما خاب من استخار ولا ندم من استشار) وقول الخليفة علي رضي الله عنه: "نعم المؤازرة المشاوره وبئس الاستعداد الاستبداد، وقد خاطر من استفتى برأيه" (عبد الرؤوف المناوي ٤٨٩ / ١).

كل هذا يعكس للمتابع بوضوح مكانة الشورى في الإسلام ولكن ما هي الشورى؟ وبماذا تتم؟ الشورى في اللغة من "شار العسل" أي استخرجه و"شار الأمر" أي أركضه وأركبه (الفيروز أبادي - القاموس المحيط ٢ / ٦٥).

وهي توجيه الرأي إلى موضعه السليم (الزيبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس ٣١٩ / ٣).

ويضيف (عودة ١٩٧٧م، ص ٩٦) أن الشورى فريضة من الفرائض الإسلامية، وأنها ليست مطلقة بحيث تمتد إلى كل أمر، وإنما تجب فقط فيما لم يقطع فيه القرآن والسنة بنص، أما ما قطع فيه القرآن والسنة بنص فهو خارج عن نطاق الشورى إلا أن تكون الشورى في حدود التنفيذ والتنظيم لما أوجبه القرآن ونصت عليه السنة.

وأوضح (قطب ١٩٧٨م، ص ٣٦٥) أن نص «أمرهم شورى بينهم» نص قرآنى مكي النزول أي قبل قيام الدولة وعليه فهو أعم من الدولة في حياة المسلمين.. فهو يشمل الجماعة الإسلامية في كل حالاتها.. إنه طابع ذاتي للحياة الإسلامية، وسمة مميزة للجماعة المختارة لقيادة البشرية وهي من ألزم صفات القيادة.

ويذكر (أبو سن ١٩٩٦م، ص ١٧٤-١٧٥) أن الخلفاء الراشدين كانوا يوجهون ولاتهم إلى ضرورة الشورى وأخذ رأي من معهم من الصحابة والسابقين من المسلمين في كل أمر جوهري.

وقد كان الولاة لا يقدمون على قرار كبير يمس مصائر الناس إلا إذا استشاروا أهل الحل والعقد، وبسطوا الأمر للMuslimين ليدلوا فيه بآرائهم ما أمكن ذلك.

ومن أمثلة الالتزام بمبدأ الشورى ما ورد في كتب الخلفاء لولاتهم في هذاخصوص، فقد دعا سيدنا أبو بكر عمرو بن العاص وسلمه راية الجيش الذاهب إلى أرض فلسطين وأرجى إليه نصائح كثيرة منها:

"... واعلم يا عمرو أن معك المهاجرين والأنصار من أهل بدر فأكرمهم واعرف حقهم، ولا تتطاول عليهم بسلطانك، ولا تداخلك نخوة الشيطان فتقول: إنما ولايتي أبو بكر لأنني خيرهم، وإياك وخدائع النفس، وكن كأحدهم وشاورهم فيما تريد من أمرك..."
(الطبرى، ٣٩٠ / ٣).

اختلاف الرأي وتوفير البدائل:

ذكر (الغزالى ١٩٨٢م، ص ٢٥٤) أن سيدنا أبو بكر رضي الله عنه كان لديناً رقيقاً وكان سيدنا عمر رضي الله عنه شديداً وقد تبدى ذلك في رأيهما في أسارى بدر عندما استشارهما الرسول ﷺ فقال أبو بكر: "يا رسول الله هؤلاء بنو العم والعشيرة والإخوان، وإنى أرى أن تأخذ منهم الفدية، فيكون ما أخذناه قوة لنا على الكفار، وعسى أن يهدىهم الله فيكونوا لنا عضداً".

فقال رسول الله ﷺ: "ما ترى يا بن الخطاب" قال: قلت: والله ما أرى رأي أبو بكر ولكن أرى أن تمكنتني من فلان - قريب لعمر - فأضرب عنقه.. وتمكن علياً من عقيل بن أبي طالب، فيضرب عنقه.. وتمكن حمزة من فلان - أخيه - فيضرب عنقه حتى يعلم الله أنه ليس في قلوبنا هواة للمشركين... وهؤلاء صناديدهم وأئمتهم وقادتهم.. (الأحوذى، ٥١ / ١٥٦).

إن القائد الفعال هو الذي يؤمن بأسلوب المشاركة في العمل ويبعد عن أسلوب السيطرة والتسلط. ففي أسلوب السيطرة والتسلط يكون الاتصال بين القائد والأفراد من أعلى إلى أسفل بصفة مستمرة مما يؤدي مع الوقت إلى إحساس الأفراد بعدم الحاجة إلى آرائهم وبالتالي يشعرون بعدم الاهتمام بهم مما يؤدي إلى إخفاء مشاعرهم وأفكارهم التي قد تكون بناءة وذات فائدة عظيمة للمنظمة.

وفي أسلوب المشاركة تنشأ الثقة بين الطرفين مع كل تعامل جديد فيشعر الأفراد بالثقة واحترام الذات وتقدير المسؤولية.

وبتتبع نصوص الشرع والبحث في مقاصد الشريعة نجد الحث على أسلوب المشاركة الجماعية حيث أنها أمة مأمورة بالشورى. (الجابري، ٤١٤، ١٤١، ص ١٣٨).

وقد توصل (مؤنس، ب ت) إلى نتيجة جديرة بالتأمل عند دراسته للوثيقة التي كتبها رسول الله ﷺ بينه وبين أهل المدينة من يهود ومشركين يقول:

رسول الله ﷺ يتصرف دائمًاً تصرفاً قانونياً:

هذه الوثيقة مما يشهد لمحمد ﷺ بالعصرية السياسية والتنظيمية القانونية إلى جانب صفاته الجليلة ومواهبه الأخرى التي حباه الله سبحانه وتعالى بها فكان لا يتصرف في شؤون الجماعة إلا في حدود الاتفاق القائم بينه وبين أفرادها. ويمر كثير من المؤرخين على الأمثلة التالية دون أن يفطنوا إلى المعانوي الدستورية المستترة وراءها:

المثال الأول:

هو دعوة الرسول ﷺ أصحابه ليلة موقعة بدر، عندما خرج بال المسلمين من المدينة على أساس أنهم ذاهبون لمحاجمة قافلة تجارية يغنمون ما فيها، إلا أن الموقف تغير وظهر أن القرشيين يريدون الحرب، وكانت مصلحة المسلمين تستوجب الاستجابة لهذا التحدي فجمع رسول الله ﷺ المسلمين واستشارهم إذا كانوا يريدون الحرب فيبقوا معه ومن لم يرد الحرب يعود إلى المدينة، فالرسول ﷺ كان في هذا يريد أن يكون القرار نابعاً من الجماعة المسلمة نفسها وليس مفروضاً عليها (الترمذى، ٤ - ٢١٣).

المثال الثاني:

عندما خرج الرسول ﷺ للعمره عام الحديبية، فإنه دعا الناس للعمره، وكانوا لا يحملون من السلاح إلا ما هو ضروري للدفاع عن النفس أثناء الطريق، إلا أن قريش حالت بينهم وبين مكة، فقامت المفاوضات بين رسول الله محمد ﷺ وبين المكينين، وسرت شائعة بمقتل عثمان بمكة، فبدت نذر الحرب، وهنا رأى رسول الله محمد ﷺ أنه قد استلزم قتال قريش.

وبهذا نرى عظمة الرسول محمد ﷺ في أنه لم يكن يصدر أمراً يلزم الناس به، بل كان يصدر عن الجماعة ويبدأ هو عليه الصلاة والسلام باحترامه والتزامه. فهو عندما يريد من الجماعة أن تأخذ قراراً يبدأ بأخذ رأيهم وعندما يصلون إلى قرار يصدر عنهم يكون القرار قرارهم ويتبعونه عن طيب خاطر لأنه يمثل إرادتهم (القرضاوى، ١٩٩٠م، ص ٦٦).

ويذكر (القرضاوى ١٩٩٠م، ص ٦٨) أن هكذا طبائع الناس.. يختلفون في وجهة النظر وفي الفهم والتأويل.. وهو اختلاف نوع لا اختلاف تضاد.

وفي معركة بدر الكبرى بعد أن أكرم الله تعالى نبيه صلى الله عليه وسلم بالنصر وكان هناك أسرى من قريش أخذ الرسول ﷺ في استشارة الصحابة في شأنهم.

وقد علق النبي ﷺ على ذلك بقوله:

(إِنَّ اللَّهَ لِيُلِيقُ بِرِجَالٍ أَنْ تَكُونَ أَلْيَنَ مِنَ الْلَّبَنِ، وَإِنَّ اللَّهَ لِيُشَدِّدُ قُلُوبَ رِجَالٍ فِيهِ حَتَّى تَكُونَ أَشَدَّ مِنَ الْحَجَارَةِ، وَإِنَّ مِثْكَ يَا أَبَا بَكْرٍ كَمِثْلِ إِبْرَاهِيمَ عَلَيْهِ السَّلَامُ حِينَ قَالَ «فَمَنْ تَبَعَنِي فَإِنَّهُ مِنِّي وَمَنْ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ» وَإِنَّ مِثْكَ يَا أَبَا بَكْرٍ كَمِثْلِ عِيسَى عَلَيْهِ السَّلَامُ قَالَ «إِنْ تَعْذِبْهُمْ فَإِنَّهُمْ عَبَادُكَ وَإِنْ تَغْفِرْ لَهُمْ فَإِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ». وَإِنَّ مِثْكَ يَا عُمَرَ كَمِثْلِ مُوسَى عَلَيْهِ السَّلَامُ حِينَ قَالَ (رَبُّنَا أَطْمَسَ عَلَى أَمْوَالِهِمْ وَأَشَدَّ عَلَى قُلُوبِهِمْ فَلَا يُؤْمِنُوا حَتَّى يَرَوُا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ). وَإِنَّ مِثْكَ يَا عُمَرَ كَمِثْلِ نُوحٍ عَلَيْهِ السَّلَامُ حِينَ قَالَ «رَبُّ لَا تَنْزِلْ عَلَى الْأَرْضِ مِنَ الْكَافِرِينَ دِيَارًا» (أَحْمَدُ، الْمَسْنَدُ / ١ / ٣٨٣).

وإذا انتقلنا للواقع المعاصر واستعرضنا عوامل النجاح وعناصره سنجد أن الإدارة اليابانية قد نجحت بفضل تبنيها لمبادئ القيادة الجماعية.

جذور القيادة الجماعية في الإدارة اليابانية

لقد جمعت العزلة والفاقة بين أفراد الشعب الياباني فهذا الشعب المتوحد دينياً وروحياً وثقافياً ولغوياً متآلف وليس هناك خصوصية وتفرد تفرق بين أفراده (Sakaiya، ١٩٩٥، ص ٣٩).

والجماعية في اليابان تعود إلى نمط الحياة و حاجتهم إلى العمل كجماعة في زراعة الأرز حيث أن هذا المحصول لا يتم زراعته إلا عن طريق تكافف عدة أسر مع بعضها البعض (Sakaiya، ١٩٩٥، ص ٥٤).

وقد ترسخ مبدأ الجماعية في المؤسسات اليابانية بين أفرادها الذين يؤمنون بضرورة التنازل عن الرغبات الخاصة في سبيل تحقيق مصلحة الجماعة (المراجع السابق، ص ٢٣٨).

والقيادة الجماعية في اليابان تتبع من المشاركة في المسؤولية والنتائج وإذا كانت هناك خسائر فالأفراد يتحملون هذه الخسارة مع مؤسساتهم عن طريق تخفيض رواتبهم (المراجع السابق، ص ٢٧٣).

فالروح الجماعية من خصائص الأفراد اليابانيين الذين يحترمون الأكبر سناً وتسود بينهم القيم الأخلاقية العالية مثل التعاون والمودة والألفة وحب الخير والإخلاص والثقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة (محمود، ١٤١٧هـ، ص ٢٦٨).

وهناك تأكيد على الجماعة في اليابان فهناك تباغم بين الجماعة وتركيز على هذه الجماعية والبعد عن الفردية (باسكال، آنوس، ١٩٩٠م، ص ١٧٢). وقد أثبت اليابانيون أن التطور الاقتصادي لا يعني التخلّي عن القيم النبيلة (كروساو، ١٩٩٠م، ص ٤).

أنماط مختلفة للقيادة الجماعية في بعض دول العالم

وللتعرف على بعض أنماط القيادة الجماعية في أمريكا والعالم العربي والمملكة العربية السعودية نرى التالي:

القيادة الجماعية في أمريكا

إن هناك فردية مطلقة (Excessive Individualism) والثقافة الأمريكية تمجد الفرد أكثر من الجماعة. وتهتم بحقوق الفرد أكثر من اهتمامها بالمصلحة المشتركة. كما أنها تركز على النجاح الشخصي أكثر من النجاحات الجماعية، لهذا أخذت تتعالى أصوات استغاثة في أمريكا من هذه الفردية المبالغ فيها، وأن هذه الفردية أصبحت انفلاتية وبدون مكابح. وعندما تقارن القوانين الأمريكية بنظيرتها الأوروبية واليابانية يتضح أنها أقل في قسوتها من أجل المصلحة الفردية، ولكن تكلفتها الاقتصادية أعلى منها في أوروبا واليابان (لينواك، ١٩٩٥، ص ٣١٢-٣١٧).

أما فيما يتعلق بالقيادة الجماعية في العالم العربي فالوضع كالتالي:

القيادة الجماعية في العالم العربي

في عالمنا العربي نجد أن كل دولة لها نظامها الإداري الخاص النابع من بيئتها ولكن هذه الاختلافات بدأت في الأض محلل والزوال نتيجة لانتشار العلم والمعرفة ووسائل الإعلام المختلفة من كتب ومجلات متخصصة في الإدارة وانتقال المهارات الفنية الإدارية من بلد إلى آخر (السلوم، ١٤٠٥هـ، ص ١٨).

ففي مصر مثلاً تتوارد اللجان في المؤسسات وتختص اللجان بتطبيق واقتراح ما تراه ملائماً من نظم جديدة ممثلة بذلك القيادة الجماعية في المؤسسة (عساف، ١٩٨٨م، ص ٥٨٥).

وفي الأردن تشارك الأجهزة واللجان وال المجالس المختلفة في حل المشكلات المتعلقة بقطاع من القطاعات ونجد الميل لاستخدام الحوار الديمقراطي ما بين جميع الأطراف المعنية مما يساعد على إنجاح العمل (موسى، ١٩٩٩م، ص ١٦٢).

وبالنظر إلى واقعنا في المملكة العربية السعودية فيما يختص بالقيادة الجماعية نجد أن:

القيادة الجماعية في المملكة العربية السعودية:

تستلهم المملكة العربية السعودية أسلوبها القيادي من الدين الإسلامي الحنيف القائم على التناصح والأخوة والتعارف ونرى أن مجلس الشورى ونظام المناطق ما هو إلا تفعيل لمبدأ القيادة الجماعية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وال عمرانية (خاشقجي، ١٤١٣هـ، ص ٢٠٠ - ٢٠١).

المبحث الثاني

عملية اتخاذ القرار في الجامعة

ثقافة المنظمة (شخصية المنظمة) والقيادة الجماعية

تتميز القرارات في الجامعة بأنها تصدر بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس وذلك في مجلس الجامعة حسب ما نصت عليه المادة الثانية والعشرون من اللائحة التنظيمية والتنفيذية لجامعة أم القرى أو المجلس العلمي حسب ما نصت عليه المادة الحادية والثلاثون أو مجلس الكلية حسب ما نصت عليه المادة الخامسة والثلاثون أو مجلس القسم حسب ما نصت عليه المادة الثانية والأربعون. (جامعة أم القرى، اللائحة التنظيمية والتنفيذية، ١٤١٩هـ).

مقومات العمل الجماعي بالجامعة:

إن من المهم أن يحتوي الهيكل التنظيمي للجامعة على مقومات العمل الجماعي، وخاصة بالنسبة للعمل الأكاديمي، حيث أن العمل الجامعي معظمه عقلي، ويتم عن طريق تبادل الرأي والمشورة، ومواجهة الحجة بالحجة، فالباحث العلمي لا يقوم على العمل الفردي بل على العمل الجماعي، وهناك بعض الجامعات التي تشتراك مع غيرها من الجامعات الأخرى في البحث العلمي.

لذا لابد أن يتتوفر للهيكل التنظيمي بالجامعة المقومات التالية:

- ١- القيادة الجماعية، عن طريق إنشاء مجالس تتولى إصدار القرارات على مختلف المستويات.
- ٢- بناء الهيكل التنظيمي على أساس تولي القيادات الرشيدة لموقع المسئولة، فوجود مثل هذه القيادات يساعد على إرساء قواعد القيادة الجماعية والعمل المشترك، ويحقق التعاون المثمر.

- ٣- وجود العلاقات الإنسانية السليمة بين مختلف أجهزة الجامعة، وهذا يتطلب نوعاً من الإدراك وبذل الجهود المستمرة لإبقاء هذه العلاقات الإنسانية وتنميتها.
- ٤- إنشاء أجهزة وإدارات متخصصة لشؤون العلاقات العلمية والثقافية الداخلية والخارجية.
- ٥- تنظيم تبادل المعلومات والبيانات العلمية، والبحوث مع مراكز البحث والجامعات الأخرى، وتنظيم النشر العلمي. (النشار، ١٣٩٦هـ، ص ١٧٨)
- نبذة عن جامعة أم القرى:**

مقرها مكة المكرمة، وتعد أقدم مؤسسة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية. فهي أقدم مؤسسة للتعليم العالي لوجود كلية الشريعة فيها والتي أنشئت عام ١٣٦٩هـ، وتعتبر نواة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وقد صدر المرسوم الملكي بإنشائها جامعة مستقلة عام ١٤٠١هـ. وقد كانت قبل ذلك فرعاً لجامعة الملك عبد العزيز. وتضم جامعة أم القرى:

- كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.
- كلية الدعوة وأصول الدين.
- كلية اللغة العربية.
- كلية التربية بمكة المكرمة.
- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية العلوم الاجتماعية.
- كلية الهندسة والعمارة الإسلامية.
- كلية الطب والعلوم الطبية.
- كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- كلية التربية في الطائف.
- كلية العلوم بمحافظة الطائف.
- كلية المجتمع بالباحة. (دليل توزيع الموظفين بكافة قطاع الجامعة، ١٤٢٤هـ).

عضو هيئة التدريس وقنوات اتخاذ القرار بالجامعة:

يعتبر عضو هيئة التدريس العمود الفقري للجامعة وصاحب الخبرة والكفاءة لاحتكاكه المباشر بالبحث والتدريس (قاضي، ١٩٨٤م، ص ١٥٠)، وعضو هيئة التدريس يعمل في مؤسسة التعليم العالي التي يبرز دورها في كل المجالات الدينية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، ومهامه تتحدد في ثلاثة مجالات رئيسية هي التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وقد تطورت مهام أعضاء هيئة التدريس وأصبحت تتركز حول:

١- التحرك من التنظيم الموحد إلى التنظيم الشامل المكون من الأقسام والعمادات المختلفة.

٢- تعدد الأهداف المراد تحقيقها باختلاف التخصص.

٣- التحرك من القواعد البيروقراطية في اتخاذ القرارات إلى الأساليب المركبة.

كل ذلك ساعد على إيجاد سلطة مباشرة أو غير مباشرة لأعضاء هيئة التدريس عن طريق:

أ- تمثيل أعضاء هيئة التدريس في مجالس الجامعات.

ب- مجالس الكليات.

ج- مجالس الأقسام.

مجلس الجامعة:

يتتألف مجلس الجامعة على الوجه الآتي:

١- وزير التعليم العالي (رئيساً للمجلس).

٢- مدير الجامعة (نائباً للمجلس).

٣- وكلاء الجامعة.

٤- أمين عام مجلس التعليم العالي.

٥- العمدة.

٦- ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم وزير التعليم العالي لمدة ثلاثة سنوات.

يجتمع المجلس بناء على دعوة رئيسه مرة كل شهر على الأقل وللرئيس أن يدعو المجلس إلى الاجتماع إذا دعت الحاجة لذلك وعليه أن يدعوه إذا قدم إليه ثلاثة أعضاء طلباً مكتوباً بذلك. ولوزير التعليم العالي أن يطلب إدراج مسألة يراها في جدول الأعمال أو تأجيلها قبل انعقاد المجلس ولا تكون اجتماعاته صحيحة إلا إذا حضرها ثلاثة أعضائه على الأقل ويتولى أمانة المجلس أحد أعضائه بناء على ترشيح من المجلس وموافقة الرئيس (جامعة أم القرى ولوائحها التنظيمية والتنفيذية، ١٤١٩هـ).

مجلس الكلية:

نصت المادة الثالثة والثلاثون من نظام مجلس التعليم العالي على أن يكون لكل كلية مجلس يتتألف من العميد رئيساً، الوكيل، رؤساء الأقسام، ولمجلس الجامعة بعد اقتراح مجلس الكلية وتأييد مدير الجامعة أن يضم إلى عضوية مجلس الكلية ثلاثة أعضاء على الأكثر من هيئة التدريس بالكلية أو الكلية المناظرة من فرع الجامعة ويحدد مدة عضويتهم، وللعميد في كل كلية دور في تحطيط المنهاج واستقطاب أعضاء هيئة التدريس الجدد ومتابعة النمو المهني لهيئة التدريس العاملة معه والإشراف على الأمور المتعلقة بالطلبة في كلية والإشراف على الأمور الإدارية أيضاً في الكلية (جامعة أم القرى ولوائحها التنظيمية والتنفيذية، ١٤١٩هـ). كما له الصلاحية في اقتراح أمور تتعلق بالنوادي الأكademie والإدارية في الكلية، ولتحقيق مبدأ المشاركة والسلطة الجماعية في اتخاذ القرار يكون العميد عضواً في مجلس الجامعة.

مجلس القسم:

يكون لكل قسم من أقسام الكلية والمعاهد مجلس قسم يتتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ولكل قسم صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية في حدود النظام ولوائحه يجتمع مجلس القسم بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل ولا يصح

الاجتماع إلا بحضور ثلث أعضائه وتصدر قراراته بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء الحاضرين وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.

يقتصر مجلس القسم على مجلس الكلية خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع ويقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين وترقياتهم كما يقوم بدراسة مشروعات البحث العلمية وتوزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدين وتنظيم أعمال القسم وتنسيقاتها ويتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقرارها من مجلس الجامعة (جامعة أم القرى ولوائحها التنظيمية والتنفيذية، ١٤١٩).

علاقة الوحدات الأكاديمية بعضها وبالجامعة

إن الوحدة العلمية في الجامعة هي القسم أو المركز العلمي. ولكل وحدة استقلالها العلمي والأكاديمي والمالي والإداري فكل وحدة تخدم تخصصاً مختلفاً في أعلى مستوياته العلمية والفكرية، وبناء على ذلك فإن تصريف أعمال تلك الوحدات بطريقة ناجحة، أو اتخاذ القرارات السليمة فيما يخص شؤونها العلمية والإدارية يحتاج بالتأكيد إلى معرفة الناس بذلك. ومن هنا فإن إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية في الجامعة يجب أن يكون بمعرفة أفرادها أنفسهم. فيكون لكل وحدة مجلس مستقل يصرف أمورها العلمية والإدارية والمالية.

لكن الاستقلال في هذه الوحدات استقلال نسبي، لأن التنسيق بين الوحدات المختلفة يعتبر ضرورياً لتحقيق الأهداف المشتركة (الشار، ١٣٩٦هـ، ص ٢٢٩).

فالبحث العلمية ذات القيمة العالمية هي البحث الجماعية التي تقسم على أساس نظام الفريق. وإبراء هذه البحث حسب ما تقتضيه متطلبات العصر يتطلب تنسيق جهود الوحدات الأكاديمية المشتركة من خلال قنوات اتصال مفتوحة. كما أن إعداد الخريجين إعداداً متوازناً يتطلب التنسيق بين الوحدات الأكاديمية المختلفة.

واستخدام الأجهزة والمخبرات المشتركة يحتاج أيضاً إلى تنسيق، وال المجالس العلمية والإدارية، التي يشترك فيها رؤساء الوحدات الأكademie على مستوى الجامعة هي أفضل صيغة لإجراء هذا التنسيق بصورة فعالة وديمقراطية. فالتنسيق مطلوب بين الوحدات الأكademie حتى لا يتحول استقلال الوحدات الأكademie إلى سلط أو تحكم، فتطفى فئة على فئة، أو يتحول إلى نوع من الاحتقار فتميز مجموعة على مجموعة أخرى أو تحظى باهتمام أوفر لا يتاسب مع نقلها أو وزنها، أو يؤدي إلى نوع من الجمود والتخلف الذي يعوق مسيرة التطور وخطى التقدم العلمي.

ومن المهم أن يقوم بعملية التنسيق هذه ، مجالس جامعية، فالجامعة موطن الفكر والرأي الحر، ومعقل العلم والمعرفة ، لا يصلح لإدارة شؤونها إلا مجالس تقابل فيها الحجة بالحجية، وتتصدى فيها الفكرة للفكرة، وتطبق فيها مبادئ الديمقراطية، والمشورة، والقيادة الجماعية. واهم تلك المجالس: المجلس العلمي، ومجلس الدراسات العليا والبحوث، ومجلس شؤون التعليم، ومجلس شؤون الطلاب، ومجلس الشؤون المالية والإدارية. (الشار، ١٣٩٦، ص ٢٣٠).

علاقة العمل الإداري بالعمل الأكاديمي في الجامعة:

إن العمل في الجامعة ينقسم إلى قسمين رئيسيين:

- ١ - أكاديمي: يتولى مسؤولية الجهاز الأكاديمي وحده.
- ٢ - إداري: يقوم به الأكاديميون والإداريون على حد سواء.

فالجهاز الأكاديمي بالجامعة يمارس بعض الأعمال الإدارية بجانب الأعمال العلمية، أما الجهاز الإداري فلا يمارس إلا الأعمال الإدارية والفنية وحدها.

ويتميز الجهاز الأكاديمي بأن خطوط السلطة فيه تسير في اتجاهين مختلفين: أفقى ورأسي إلا أن الخطوط الأفقية تطغى وتظهر وذلك انطلاقاً من مبدأ القيادة الجماعية.

فعميد الكلية، أو رئيس القسم، أو رئيس المركز العلمي يقف على نفس خط السلطة مع باقى رؤساء الأقسام أو المراكز العلمية الأخرى، وكل منهم لا يتدخل في شؤون الأقسام الأخرى، إنما يتم التنسيق بين أعمالهم عن طريق مجلس الكلية أو المجلس العلمي بالجامعة.

كما أن التنسيق بينهم في الشؤون المالية والإدارية يتم بمعرفة مجلس الكلية أو المجلس الإداري للجامعة، تطبيقاً لمبدأ القيادة الجماعية. ومع ذلك فإن رئيس القسم أو المركز العلمي يقف على قمة الهرم السلطوي بالنسبة لأعضاء القسم أو المركز العلمي باعتباره صاحب مدرسة علمية (الشار، ١٣٩٦هـ، ص ٢٣٣).

أما الجهاز الإداري فإن خطوط السلطة دائماً رأسية، ويتم تصريف الأمور بموجب قرارات فردية وفقاً لمبدأ تدرج السلطة. على أن جميع الأعمال والشؤون التي يمارسها الجهاز الإداري تخضع في النهاية لرقابة المجالس الجامعية كمجالس الأقسام أو المراكز العلمية، أو مجالس الكليات أو مجالس الجامعة، وهي المجالس التي يرأسها رئيس القسم أو المركز العلمي، أو عميد الكلية، أو مدير الجامعة، وهم جميعاً من الأكاديميين. ويتميز العمل الأكاديمي بأن له الغلبة والسيطرة في الجامعة لأنه موضوعها الرئيسي، أما العمل الإداري فهو يهتم المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي.

لذا لابد من توثيق الصلات بين الجهاز الأكاديمي والإداري حيث أنهما يعملان لتحقيق أهداف مشتركة، ويقع العبء في ذلك على القيادات الجامعية، التي يجب أن تعمل على تعميق الفهم المتبادل بين جميع العاملين، والعمل على زيادة إدراكيهم للأهداف المشتركة. (الشار، ١٣٩٦هـ، ص ٢٣٤).

مميزات الإِدَارَةُ الجَامِعِيَّةُ السُّعُودِيَّةُ فِيمَا يَفْتَصِرُ بِصَنَاعَةِ الْقَرَارِ:

تمييز الإِدَارَةُ فِي الجَامِعَاتِ السُّعُودِيَّةِ بَعْدَ مَنْخَلِ الْخَصَائِصِ، أَشَارَ إِلَيْهَا التَّقْرِيرُ الْوُطَّانِيُّ عَنْ وزَارَةِ التَّعْلِيمِ الْعَالِيِّ (١٤١٨ـ٢٩)، ص.

- تركيز صناعة القرار الأكاديمي والإداري في يد أعضاء هيئة التدريس، ذلك أنهم يمثلون العمود الفقري في الجامعة من خلال اشتراكهم في عضوية المجالس الجامعية واللجان واحتلال المراكز القيادية على مستوى الإدارة العليا والكليات ومعاهد والأقسام والمراکز العلمية.
- إعطاء دور أكبر لعضو هيئة التدريس في الإشراف على الوحدات الإدارية التنفيذية على مستوى الإدارة الوسطى من خبرات هيئتها التدريسية وقدراتهم العلمية العليا وتجسيدها لمبدأ الإدارية في خدمة العملية التعليمية ومبدأ المشاركة الواسعة في صناعة القرار.

إعادة الهيكلة لعملية اتخاذ القرار في الجامعات

إن اتخاذ القرار السليم وفي الوقت المناسب يتطلب الابتعاد عن الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط جديدة مثل شبكات القرار وفرق العمل التي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة.

وظهور بعض المصطلحات مثل نهاية السلطات الهرمية، وسمفونية اتخاذ القرار والشبكة العنكبوتية يعني نهاية الإدارة البيروقراطية وبداية نوع جديد من التنظيم يتميز بقلة مستويات اتخاذ القرار وسرعة اتخاذ القرار واستخدام قنوات أفضل في الاتصال كما يتميز بمرنة التنظيم والتركيز على المخرجات. وهذا الشكل من التنظيم يسمح بتكوين شبكات لاتخاذ القرار تسمح بالتعاون والتكميل بين الوحدات الإدارية وتهيئة الفرصة لتبني نموذج فرق العمل متعدد الوظائف (smith، ١٩٩٢، ص ١٧).

والاتجاه نحو فرق العمل أو فريق القرار يعني كما ذكر سمث (smith، ١٩٩٢، ص ١٨) أن على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل، وتنتج، وتعلم، وتتصل، وتبدع على أنها مجموعة من الشركاء sum of participants توجهها القيم وتهدف إلى الجماعية في اتخاذ القرار من خلال تمكين فرق العمل ومنحهم القوة لينسقوا وبيتكروا.

وعملية تمكين فريق العمل كما ذكر زيبوف (zuboff، ١٩٩٢، ص ٦) تعنى تفويض السلطة والمسؤولية، أي أن التمكين يحدث عندما تعطى الصالحيات للموظفين لاتخاذ القرار. وهذا يعني التعامل مع الموظفين على أنهما ملوك أو كالملاك لهم كامل السلطة والصلاحية في اتخاذ القرار. وهذا التمكين لا يتحقق إلا من خلال إيجاد فريق عمل يدير ذاته ويوجهها باستقلالية عن السلطة. وتميز طبيعة عمل الفريق بكونها معقدة وذات مهام متعددة، أما وظيفة المدير فتقتصر على التوجيه والتسيير وتقاسم السلطة مع الفريق. أما فريق العمل فله كامل الصلاحية في التخطيط، والرقابة، والتطوير.

وتمكين فريق العمل في الجامعات يعني كما ذكر بليد (Bleed، ١٩٩٣، ص ٢٥) جمع أعضاء هيئة التدريس في فرق عمل ليتسنى لهم تبادل الخبرات في سبيل تطوير التعليم والتدريس.

المبحث الثالث

مدخل الإدارة التحويلية

إدارة الجودة والقيادة الجماعية

المقدمة:

نتيجة للتنافس القوي بين المؤسسات المختلفة والرغبة الدائمة في تقديم الأفضل نجد الاتجاه المتزايد نحو تطبيق إدارة الجودة.

حلقات الجودة (التحسين المستمر):

إن حلقات الجودة أحد الأنماط الإدارية اليابانية التي تسعى إلى رفع إنتاجية العاملين وتحقق الجودة العالمية في المنتج النهائي، وهي تعتبر أيضاً أسلوباً إدارياً يطرح فكرة الإدارة بالمشاركة كوسيلة إدارية ناجحة. لقد أصبحت حلقات الجودة نموذجاً معروفاً عند كثير من دارسي الإدارة وممارسيها، وبالذات في أواخر السبعينيات، وأوائل الثمانينيات الميلادية، وقد كتب كثير عنها على أنها هي الوصفة السحرية التي أدت إلى رفع الإنتاجية عند اليابانيين. (القططاني، ١٤١٣هـ، ص ١٢).

إن حلقات الجودة تعتبر مبدأً من مباديء رقابة الجودة الكلية الياباني، والذي يدعو إلى تعزيز جودة المنتج وحقق تقدماً كبيراً نتيجة للاقلاع أفكار بعض الباحثين الغربيين من أمثال "شورت" و "دمنج" و "جوران" Chort, Deming, Goran، مع أفكار اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين. وفي عام (١٩٦٢م) بدأ اليابانيون في معالجة مشكلات الجودة عن طريق استخدام فرق صغيرة وغير رسمية من العاملين سميت "حلقات الجودة" وحلقات الجودة عبارة عن "مجموعة العاملين تتطلع لدراسة وحل مشكلات العمل" (العلي، ١٤٠٧هـ، ص ١٤-١٣).

ويُبيّن (شافترز Shafers وآخرون، ١٩٨٦م، ص ٣٧٣) أن حلقات الجودة وسيلة للتغيير التنظيمي الاختياري وذلك من خلال المناقشات والمقترحات التي يقدمها العاملون

الذين يكونون الحلقة، وهم من المتطوعين ويكون عددهم في الغالب بين الستة والاثني عشر موظفاً يرأسهم في العادة مدير الوحدة أو مدير القسم وأحياناً أحد الأعضاء. تجتمع المجموعة الصغيرة ساعة في الأسبوع، حيث تحدد وتناقش وتحل مشكلات المنظمة ووسائل رفع الإنتاجية، وتطرح المقترنات والحلول للتعامل مع هذه الأوضاع.

ويرى (شلبرت وشيرمان، ١٩٨٤ م، ص ٣١٨) أن حلقات الجودة تمر ببعض المراحل حيث يبدأ الأعضاء بعرض الأفكار وجمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية لمواضيع النقاش، ثم يعرضون على الإدارة الحلول والمقترنات التي تم التوصل إليها لحل هذه المشكلات، وتنقوم الإدارة بمراجعةها واتخاذ القرارات بشأنها بما يكفل تحديد كيفية التطبيق ومعايير القياس لكل ما تتبناه الإدارة من المقترنات والحلول، وأخيراً تقوم الإدارة بمكافأة أعضاء الحلقة وإطلاعهم على ما تم الأخذ به من مقترناتهم كاعتراف بفضلهم.

ويرى (مور ومور Moor and Moor ١٩٩١ م، ص ٤٠) أن حلقات الجودة بجانب عناصر أخرى، تشمل على الإدارة بالمشاركة ومندى حل المشكلات.

وأوضح (شافترز Shafters وآخرون، ١٩٨٦ م، ص ٣٨٠) أنه حتى لا يكون هناك التباس في معنى حلقات الجودة وفرق العمل حيث أن لكل منهما خصائص تختلف عن الأخرى. إن حلقات الجودة تختلف عن فرق العمل في اختيار الأعضاء حيث يتم ذلك بطريقة تطوعية، ومن الضروري أن يتتوفر لهم التدريب اللازم والوسائل والمعدات المطلوبة، بينما أعضاء فريق العمل يتم تكليفهم ويكون من المتوقع أن تكون لديهم القدرة والمهارة اللازمة لأداء أعمالهم. كذلك فإن الأسلوبين يختلفان في الأهداف، حيث تهدف حلقات الجودة إلى تحسين مستوى الأداء في المنتجات والخدمات، وهذا يكون التزام الموظفين بالعمل مع المنظمة لتحقيق أهدافها بفاعلية كبيرة هو غاية الجميع. بينما أعضاء فريق العمل هدفهم إنهاء المهمة المطلوبة منهم بشكل يرضي عنه الرئيس. أخيراً فإن حلقات الجودة تختلف في طريقة عملها عن فريق العمل إذ أنه من المفترض أن جميع

أعضائها سواسية ويتم اتخاذ القرارات بعد مناقشتها بإجماع الأعضاء. بينما فريق العمل يعمل تحت أمره رئيس يتم تعيينه من قبل الإدارة ويتخذ الفريق قراراته بالأغلبية.

وتطبق شركة توبيوتا اليابانية مفهوم "كايزن" وهو يعني ببساطة التحسين في أداء العمل وتطويره، ومن هنا فإن فريق العمل مخول له سلطة وضع الإجراءات التي تجعل الأداء أكثر سهولة Easier to perform الأمر الذي يساهم أيضاً في نجاح تطبيق مفهوم فريق العمل و يجعله أكثر كفاءة وفعالية في التطبيق. (كونسينزا، ١٩٨٥م، ص ٦).

ويرى (عبد الجليل و سالم، ٢٠٠٠م، ص ١٢٤) أن مفهوم "كايزن" هو تجميع لكل التطبيقات والممارسات التي تفرد بها الإدارة اليابانية والتي تتضمن مفهوم أنشطة فرق العمل الصغيرة Small Group Activities ، وحلقات الجودة، والجودة الشاملة، ونظم المقترنات، وعدم وجود عيوب في الإنتاج، والإنتاج في الوقت المناسب دون حاجة للتخلص والآلية.

والتحسين المستمر في العمليات هو الآخر يحقق الوصول إلى النتائج، من خلال العمل الجماعي، والمعنى أن تحسين أساليب العمل والأنشطة في المنظمات هو محل التركيز في هذا المدخل والمقصود بالعمليات هي الأنشطة المتداخلة ذات الصلة التي تؤدي إلى إنجاز محدد يمكن قياسه وتستهلك خلالها موارد مادية وبشرية فضلاً عن الوقت المستغرق في الأداء. لذلك فإن تحسين العمليات يتطلب من القائد الاهتمام بأمور من أهمها المشاركة والانتماء للجماعة.

وإدارة الجودة الشاملة تعتمد في جوهرها على مشاركة العاملين في القيادة، ولكن بعض العاملين قد يلجأون إلى مقاومة المشاركة إذا ما رأوا أن "إدارة الجودة الشاملة" ما هي إلا خدعة لإجبارهم على بذل المزيد من الجهد، إلا أنهم عندما يرون أنهم بمشاركة لهم تزداد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومشاركتهم في صنع القرار فإن هذه المقاومة ستقل وسيصبحوا في الواقع "فريق المؤسسة".

والتغيرات عندهن سوف لا تقتصر على تحسين النوعية بل ستكون محفزة للأفراد على زيادة جهودهم - ويصبح دور المديرين عبارة عن مسّيرين وملئين ومنسقين، يقررون الأولويات والأهداف (تونسيند وجيهاردت Tonsed and Gehardet، ١٩٩٨م، ص ٣٠١).

فريق العمل:

يشكل فريق العمل حجر الزاوية في المؤسسة اليابانية، وأهم المؤهلات التي ينبغي وجودها في القائد هي القبول من قبل الفريق وجزءاً كبيراً من ذلك القبول يعتمد على مؤهلات القائد المهنية. إن روح الفريق وتجانسه يأتيان في المرتبة الأولى لدى اليابانيين. فيما يميل رؤساء فرق العمل في الغرب إلى التشديد على إنجاز المهمة المطلوبة وإلى احتمال استمرار نشاطات الفريق باستمرارية فيما أن رضا فريق العمل في اليابان تسير يداً بيد مع ضرورة إنجاز المهمة المسندة إليه.

ويتوقع أفراد الفرق الكثير من قادتهم لذا يجب عدم إهمال الفريق وإلا ستشمل مشكلات كثيرة لذا لابد من بذل الجهد للحفاظ على الفريق لذا فالليابانيين يبدون اهتماماً شديداً بفرقهم - وهو نفس الاهتمام الذي يبديه مدراء الشركات الأمريكية في المجتمعات تقييم أهداف أرباح آخر السنة. ومع أن العديد من الشركات الأمريكية قد طبقت أسلوب الفرق في السنوات الأخيرة إلا أنها لاقت نجاحاً متوضطاً. ويعود ذلك إلى أن مديرى الشركات الأمريكية لا يدركون تماماً أن هذا الفريق الذي يشكلونه يحتاج بقاءه إلى الكثير من الجهد والاهتمام (باسكال، أثوس، Baskal and Athos، ١٩٩٠م، ص ١٢٣).

بالنسبة للليابانيين تستتبع ولادة الفريق الكثير من الهموم والقلق التي ترافق ولادة طفل، فالفرق بحاجة إلى تنشئة واهتمام. كما أن الاشتراك فيها يزيد من أعباء المدراء وعلى الأعضاء لأنه يفرض وقت إضافي في الاجتماعات وبذل المزيد من الجهد الفكرية المتصلة بالقضايا والمناقشات. وعلى القائد أن يوازن بدقة استعمال سلطته فيكون كيفياً في بعض الحالات، ومستعداً لتقبل النقد في حالات أخرى. ويدرك اليابانيون أن الفرق سوف تعاني من مصاعب الحفاظ على العلاقات الشخصية والعاطفية الوثيقة عند ارتفاع عدد

أفرادها إلى أكثر من ثمانية أو عشرة أشخاص. (باسكال، أثوس Baskal and Athos، ١٩٩٠م، ص ١٢٤).

(العمل كفريق) TEAM WORK

إن العمل داخل المجموعة يولد الانتماء ويدعم الفرد ويساعد على اطلاق المجموعة لبلوغ أهدافها، وهو يشبه العمل داخل سفينة واحدة فكل فرد فيها يواجه نفس المصير.

وتقوم المؤسسة بتحديد فريق العمل، على أساس توافق الشخصيات، أي تقرير الشخصيات الجيدة ومن سيعمل مع من؟ ويلاحظ أن فريق العمل بلا مفتشين - هذا الفريق مسؤول عن إنتاج سلعة معينة أو أداء مهمة معينة - فلذا لا يستوجب حتى العامل لإدراك العمل، أنه يعمل ضمن فريق مسؤول عن إنتاجية عالية بأن يتعاون مع أفراد الفريق في تحسين مستوى الإنتاج - لأنهم كلهم مسؤولون.

وهذا يفسر لنا تعثر الإنتاجية بالولايات المتحدة الأمريكية حيث يفقد الأفراد الأمريكيون - روح الانتماء والعمل لصالح أهداف المؤسسة. وخلال الثلاثين سنة السابقة كان هناك تركيز على الفردية وأن يعمل كل فرد لصالحه الشخصي ويريد أن يظهر عمله ولا يتلاشى وسط جهود المجموعة، حيث المعرفة تساوي السلطة. (حاتم، ١٩٩٨م، ص ٨٤٧).

إنشاء هيكل فرق وجماعات العمل لتدعم نجاح النظام:

يرى (ماهوني وثور Mohoni and Thor ، ٢٠٠٠م، ص ٢١٩) أن من الأمور المألوفة لدى القادة استخدام فرق وجماعات العمل وسنرى كيف يتم تنظيم فرق وجماعات العمل لتحديد فرص الجودة، وحل المشكلات، وتطوير طرق وإجراءات جديدة أو معدلة، وإثراء عمليات الفريق، والتقدير لاسهامات العاملين.

تنظيم جماعات وفرق العمل:

- جماعات وفرق العمل التي تضم أعضاء من وظائف وإدارات مختلفة هم في غاية الأهمية لتحسين وتجويد العمل:
- عند بناء فرق وجماعات العمل يجب:
- ١- تحديد الهدف.
 - ٢- تحديد المتطلبات والفرص التي يجب معالجتها.
 - ٣- اختيار القيادات ووضع بروتوكول لاختيار أو تنوير القيادة.
 - ٤- تحديد العلاقات الرئيسية لأعضاء وفرق العمل. هل عضويتهم طول الوقت؟ أو بعض الوقت، وهل هناك علاقات مع مشرفين متعددين؟ وكيفية نجاح هذا؟
 - ٥- جعل العضوية تساير الأنشطة المطلوب أداؤها.
 - ٦- الاختيار بين أن تكون العضوية بالتكليف أو بالاختيار.
 - ٧- التعريف بأهداف المجموعة، بمشاركتها عند أول اتصال معها.
 - ٨- مشاركة الأعضاء في تحديد مهام الفريق.
 - ٩- إجراء حصر بنواحي القوة، ونواحي الضعف في علاقة العضو بالجماعة أو الفرق، وتوفير التدريب المناسب الذي يتناول الجودة وعملية الجماعة.
 - ١٠- تفويض المسؤوليات والسلطات، أي رسمياً، منح حق التصرف واتخاذ القرار.
 - ١١- وضع جدول بأوقات إنجاز الأنشطة، ونقاط الفحص والمراجعة والتاريخ المستهدفة ، وموجبات وأساليب المساعدة.
 - ١٢- توفير الموارد المطلوبة للفريق [الميزانية، الأفراد الاستشاريين، المعدات...]. وهذه ما تسمى بفرق الإدارة الذاتية وهي غير ملزمة إلا إذا أردنا تطبيق مفهوم فرق إدارة الذات في المنظمة. (ماهوني وثور Mohoni and Thor ، ص ٢٢٠).

وضع بناء فريق العمل:

يجب على القائد أن يسجل ملاحظاته في تناول عملية التغيير، وتحديد أي البنود له مكان في دليل الجودة الأساسية بالمنظمة.

- بناء الدور / الغرض لكل جماعة عمل بصفة خاصة.
- تحديد مجالات تداخل الجماعة، وكيف يمكن إدارتها بطريقة سليمة.
- تحديد سلطة (أو سلطات) الجماعة، وتسلسل علاقاتها الرئيسية.
- بناء عضوية الجماعة.
- احتضان وتغذية العمل الجماعي والتنسيق الداخلي.
- البحث عن أفضل الطرق لجدولة أنشطة وتدخلات الجماعة.
- تنمية أنواع التكليفات والمسؤوليات الضرورية للأعضاء.
- التكامل بين بناء فريق العمل الجديد مع الأنشطة القائمة.
- البحث عن أحسن الطرق لحل مسألة قيادة الجماعة والاعتراف بإسهامها.
- تحديد أولويات الجماعة (الحساسة، أو الطارئة) (ماهوني وثور Mohoni and thor ٢٢٢ ص).

أسباب العمل التي تقتضي وجود فرق العمل:

إن فرق العمل يستفاد منها بصورة أفضل عندما تحرکها متطلبات العمل مثل:

- التقنية.
- تحول التركيز من الأعمال إلى العمليات.
- مبادرات تحسين النوعية.
- إعادة التنظيم وتخفيض الحجم.
- تقنيات التصنيع المتطرفة. (هولب Holb، ١٩٩٩م، ص ٦٩).

التقنية:

إن استخدام التقنية يتوقف على تعامل الأفراد في المؤسسات مع تلك التقنية وأصبح التركيز على المعرفة الإدارية والتعليم المؤسسي.

التحول في التركيز من الأعمال إلى العمليات:

عندما تتحول المؤسسات محددة المعالم من التصنيع، والتصميم، وتطوير الإنتاج، والتسويق، وضمان الجودة، وغيرها، إلى العمليات: كتطوير الإنتاج، وخدمة العملاء، تصبح الفرق ذات معنى أفضل، والفرق التي تتكون من تخصصات مختلفة تسهم بمهاراتها المختلفة في تحقيق الأهداف المرجوة مثل الجودة، والتكلفة.

إدارة الجودة:

إن مبادرات الجودة توجد جوًّا يساعد على وجود فرق العمل والعمل الجماعي، خاصةً لدى الأفراد الذين يشعرون بالمسؤولية المشتركة والالتزام بالجودة.

إعادة التنظيم وتخفيض الحجم:

على المؤسسات الراغبة في النجاح أن تعتمد على إعادة التنظيم وإعادة الهندسة، وإيجاد وتطوير مجموعة من المهارات الازمة للهيكل التنظيمية الجديدة.

وغالباً ما ينتج عن إعادة التنظيم تخفيض في أعداد الموظفين مما قد يجهد الباقيين منهم، ولتقادي ذلك فإن العمل كفريق يحقق مستوى أفضل ويلغي دور المشرف التقليدي ويحقق مسؤولية الجودة، الصيانة، إعداد الجداول، العلاقات مع العملاء.

تقنيات التصنيع المتطورة:

إن تقنيات التصنيع الحديثة تستوجب وجود أفراد ملمين بعملية التصنيع ككل، وقدرين على صنع القرارات بأنفسهم، وهذا ما يتوفّر في فرق العمل. (هولب Holb ، ١٩٩٩م، ص ٧٣).

بناء الفريق:

إن بناء الفريق لا يعني تجميع أفراد كثيرين يعملون مع بعضهم بعضاً، بل يحتاج إلى مهارة لأن اجتماع شخصيات مختلفة ذات قدرات وأولويات مختلفة قد يؤدي إلى إرباك قائد الفريق غير المحترف.

وهناك ست حالات يمكن من خلالها أن تحسن الفرق أداؤها وتحل المشكلات وهي:

- ١- عندما تكون المشكلة معقدة، ولا يمكن لفرد واحد فهمها بسهولة.
- ٢- عندما يكون الانتماء النفسي مرغوباً فيه.
- ٣- عندما تكون هناك رغبة في تحسين جودة القرار.
- ٤- عندما تحتاج إلى روح وأخلاقيات الفريق الحسنة.
- ٥- عندما تكون هناك حاجة أو رغبة في تحسين الاتصالات.
- ٦- عندما يلزم وجود تماسك متزايد بين أعضاء الفريق (ويليامز Williams، ١٩٩٩م، ص ٦٢).

إن مقدرة الفريق على تحقيق أهداف ونجاح الفريق في مهمته يعتمد على سلوكيات القائد الستة التي تصدر عنه، وتساعد على تدعيم الأداء الفعال للفريق:

- ١- إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة والصريحة.
- ٢- مساعدة أعضاء الفريق في فهم أهمية تعاونهم.
- ٣- الحصول على الالتزام من كل عضو في الفريق بالعمل كفريق.
- ٤- التأكيد على أن المهمة تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها.
- ٥- أن يكون بارعاً في صياغة حلول الوسط المناسبة عندما تظهر الاختلافات.
- ٦- أن يكون يقطعاً لأي فرص للتعليم والتوجيه.

وأعضاء الفريق يشعرون بالانتماء نفسيًا للمؤسسة التي يعملون بها، ويسلكون وكأنهم أصحابها ويعملون على إنجاح هذه المؤسسة.

ولابد أن يعمل قادة الفرق المختلفة على فهم أهداف الفريق وأهداف المؤسسة بحيث لا يؤدي تناقض الفريق إلى إفشال أهداف المؤسسة. (ويليامز Williamss، ١٩٩٩م، ص ٦٤).

بناء الفريق وحساب ذلك رياضيًّا:

من الملاحظات المؤلمة التي تكررت وكتبت في جهات متعددة عن العالم العربي أن المؤسسات العربية مكونة من أفراد وليس من أعضاء في فريق.. وأن العربي يستطيع أن يكون متفوقاً كفرد إلا أنه يفشل داخل المجموعة.

هذا الكلام قد يكون فيه بعض الصواب عندما يصف واقعنا المعاصر المفكك ولكنه ليس أصيلاً في حضارتنا.

ويجب علينا أن نتعلم كيف نبني الفريق، ونعني بالفريق المجموعة التي تعمل لهدف تؤمن به.

وبناء الفريق هو الذي يجعل القيادة حقيقة راسخة وغير متأثرة بالعاديات الطبيعية، لأن الفريق كلّه يصبح هو القائم بدور القيادة فعلاً، ويبداً بالتطویر الطبيعي والمسرع لتلاقي الإمکanيات والمعارف الموزعة فيه.

وقد استفاد رجال الإدارة من دراسة ظاهرة الفرق الرياضية والعسكرية الناجحة في معرفة عناصر تكوين الفريق والقوة المذهلة التي تنتج عن تلاحمه وتعاطفه ومتلوا ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{الطاقة الفردية الكامنة} + \text{الإحساس بأهمية القضية} + \text{الرغبة في المخاطرة} + \text{التمكن من التحرك} = \text{الطاقة الفردية}$$

اختلاف الأفراد + التوقعات

أما طاقة الفريق الذي تجمع بينه رؤى المستقبل تتتحول إلى أهداف قريبة فهي:

طاقة الفريق = مجموع الطاقات × عامل التشجيع.

وعامل التشجيع هو الذي يزداد باضطراد التلاحم والتآزر والتعاطف.

ومع إدخال برنامج بناء الفريق في المؤسسات الكبرى، ظهرت تحولات هائلة لديها في مقدرتها على الصعود والمنافسة.

والبرنامج هو أحد عناصر التفوق الغربي الحالي إذا قورن بالشتات العربي بعد أن استفاد الغرب قبل ذلك من برامج المشاركة التي أدخلت في المؤسسات.

وهذا التطوير المتلاحم في وسائل الإدارة عنصر من عناصر الفروق المتزايدة بين الدول النامية والدول المتقدمة.. التي كان يتوقع أن تتفزز قفزات كبيرة فإذا بها كلما سارت شبراً سار العالم المتقدم ذراعاً واتسعت الهوة.

والقيادة تستعمل بناء الفريق كأفضل أداة للمحافظة على المجموعة وصيانتها، كما تستعمله في تنمية الفرد والمجموعة.

إذا فقد القائد الأول لم تخذل المجموعة من بديل أو حتى بدائل متطرفة جاهزة. (الجابري، ١٤١٤هـ، ص ٤٤).

أنواع القرارات التي يجب أن تتخذ في فريق:

بعض القرارات لابد أن يتخذها فريق كما في الحالات التالية:

١- عندما تؤثر القرارات المتخذة على كل فرد في المجموعة.

٢- عندما يكون القرار خاص بالعملاء: حيث أن رضا العملاء يبقى على عمل فريق وليس على شخص واحد.

٣- عندما تكون آثار القرار بعيدة المدى.

٤- عندما تكون القضية المطروحة حساسة وعندما يكون من الضروري للأعضاء أن يعرفوا ويتفهموا كيف تم التوصل للقرار. القضايا الحساسة يمكن أن تشمل

قرارات الانضباط وقرارات الجدولة الزمنية، وقرارات التأديب والفصل وغير ذلك. (الهواري، ٢٠٠٢م، ص ٤٢٤).

القرارات على مستوى الجماعة:

للقرارات الصادرة عن مجموعات صغيرة مميزات كثيرة كالتالي:

- ١- تعتمد عملية صناعة القرارات في المجموعات الصغيرة على مميزات الأفراد وعلى عملية التفاعل بين أعضاء المجموعة نفسها.
- ٢- تتأثر عملية صناعة القرارات على مستوى المجموعة بخلفية المجموعة وهيكلها وبالعلاقات الاجتماعية بين المشتركين والسلوك المستخدم في القيام بالمهام الرسمية وغير الرسمية وممارسة القيادة غير الرسمية، كما تتأثر بطبيعة المسائل أو المشكلات المطروحة لاتخاذ القرارات بشأنها.
- ٣- بالمقارنة بالقرارات الفردية تؤدي القرارات الصادرة عن المجموعة إلى نتائج أفضل في بعض الأحيان وإلى نتائج أسوأ في أحيان أخرى.
- ٤- إن القرارات التي يشترك فيها أعضاء المجموعة تلقي قبولاً أكثر لها وتزيد من درجة الالتزام بها.
- ٥- يمكن تحسين عملية صناعة القرار على مستوى المجموعة من خلال تحسين كمية ونوعية المعلومات اللازمة لصناعة القرار و اختيار أفراد المجموعة وقيادة غير رسمية لإدارة المناقشات. (مرار، ١٩٨٣م، ص ١٤٥).

أهمية جلسات العمل للفريق المنتج:

لابد للفريق المنتج من عقد جلسات عمل إضافة إلى مساعدة المنظمات في تحسين ناتجها، تحمل هذه الطريقة بعض المزايا الآتية:

- تزيد من سرعة صنع القرار في المنظمة.
- تضمن المسؤولية على كافة المستويات.

- تشجع على العمل كفريق واحد داخل المنظمة.
- تغرس الإحساس بالملكية داخل كل فرد.
- تطلق العنان للقدرات الإبداعية للموظفين.
- تفتح باب الاحتمالات للتقدم عن طريق قفزة "الكم".
- تحدث تغييراً إيجابياً في ثقافة المنظمة.
- يركز اهتمام جميع الموظفين على المنتج.
- تبتكر مصادر جديدة لتحقيق الرضا في العمل.
- تشجع على المنافسة الصحية (نون Noon، ٢٠٠١، ص ١٣٦).

الصفات المميزة للفريق:

الفريق هو مجموعة من الأفراد تعمل مع بعضها لتحقيق هدف معين لذا من الممكن لإنجازاتهم أن تتفوق على إنتاجية الفرد الذي يعمل بمفرده، وفي الأنظمة البيروقراطية - والتي تعد أنظمة مركبة - تكون فرص تكوين فرق فعالة تؤدي مجموعة هائلة من المهام أفضل من إيجاد شخص عبقرى واحد ليتولى مسؤولية ذلك.

المعيار المحدد:

من السهل على الجماعة أو الفريق أن يدركون جميع أنواع الأفكار العظيمة، ولكن لكي نستفيد من ذلك في العمل لابد للأفكار أن تنظم، وأن تكون قابلة للقياس حتى تجذب الانتباه فتكون مرفقة ببطاقة تحديد تكاليفها، وتوضح الحجم الصافي لمساهمتها في تحسين ناتج المنظمة.

ولهذا قبل أن نبدأ بتشغيل فريق داخل المنظمة علينا أن نبدأ من النهاية ونقدم توصيات نابعة من الفريق الذي يجب أن يتبع هذا الشكل:

" نحن نوصي بأن على المدير أن يؤدي ما مقداره من المهام التالية في الموعد التالي مع توقع تحقيق ناتج يقدر بـ " (نون Noon ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٧)

صيغة التوصيات والأفراد المشاركين:

إن التوصية السابقة وضعت لتسهيل مهمة اتخاذ القرار للقائد، وقد بنيت من مجموعة من الأفراد من المفترض أنهم يعرفون شيئاً عن مهمة القسم داخل المنظمة. ولكي تكون الجلسات أكثر تركيزاً لابد من توفر شخص بمثابة المُسَهِّل وأن يكون هناك كاتب للجلسة يسجل القرارات التي يتم التوصل لها لذا لابد من توفر أربعة أطراف: قائد يدعو للجتماع، مشاركين ومسَهِّل وكاتب جلسة (نون Noon ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٨).

قائد العمل الجماعي:

يجب أن يعمل القائد على تعبئة الطاقة الإبداعية للعاملين معه ولهذا يدعوهم للجلسة ولكي تكون الجلسة موجهة نحو الهدف لابد من تحديد الغاية منها، وحساب تكلفة الجلسة نفسها، فإذا كان الاجتماع لمدة ٣ ساعات فهو يحسب البدل الكلي بالساعة لكل من يحضر ثم يجمعها.

ولأنه يرغب أن يكون الاجتماع منتجاً بحق، يقوم بتحديد النتيجة المستهدفة من الاجتماع بعشر مرات تكلفة الاجتماع. فإذا كانت تكلفة الاجتماع ٦٠٠٠ دولار، فإن الاجتماع يستحق هذه القيمة إذا أمكن أن يدر عائدًا يصل إلى ٦٠٠٠٠ دولار. أما الشكل الذي تأسست به صيغة تلك الغاية فهي كالتالي:

$$ع \times ب \times س \times ط \times ١٠ = ه$$

ع = عدد الحاضرين للجتماع.

ب س = متوسط البدل الكلي للحضور محسوباً بالساعة.

$\text{ط} = \text{مدة الاجتماع بالساعات.}$

$١٠ = \text{عشر مرات التكلفة لتحديد ما إذا كان اجتماعاً يستحق عقده أم لا.}$

$\text{ه} = \text{الهدف الذي يراد تحقيقه من الاجتماع.}$

مثال: إذا كان هناك ثلاثة من الحاضرين ويتراوح معدل البدل محسوباً بالساعة بحوالى ٣٠ دولار ومدة الاجتماع أربع ساعات في كل مرة، فسوف يكون حساب الهدف على هذا النحو:

$$30 \times 4 \times 10 = 1200 \text{ دولار.}$$

إن هذه الكمية إذا تحققت سوف تجعل من الاستثمار في الوقت والاستفادة من مهارات العاملين مع القائد شيئاً يستحق وله قدره (نون Noon ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٩).

إعداد دعوات الاجتماع:

يعتبر إعداد دعوات الاجتماع من الأمور الحيوية ولابد أن تحتوي هذه الدعوات على موعد وتاريخ ومكان ومبررات الاجتماع وأن يتم توزيع الدعوات قبل الاجتماع بوقت كاف (العثيمين، ١٤١٧هـ، ص ٦٠).

بنية الاجتماع:

الاجتماع الفعلي يتكون من خمسة أجزاء: الإحماء، توليد الأفكار، الخيار بين هذه الأفكار، صياغة الأفكار، الإعداد للعرض، وأخيراً القرار.

الإحماء:

يفتح القائد الاجتماع وينظر المجموعة الحاضرة بالنتيجة المرجوة من الاجتماع ويشير إلى السلبيات التي ستتعرض لها المجموعة إذا لم تفعل ذلك، وإلى المكافآت التي ستأتيها إذا فعلت.

ثم يقوم بتقديم المسهل الذي سيتولى قيادة باقي الاجتماع والذي يضمن أن الاجتماع بالكامل سوف يتركز على الأهداف. ثم يقوم القائد بعد ذلك بمعادرة الحجرة. لماذا؟ لأننا تعوّدنا من خلال خبراتنا أنه بدون حضور القائد فإن المجموعة تكون على طبيعتها بشكل أكبر وتزداد إيداعاتها.

يقوم المسهل بتنقسم المجموعة إلى فرق عمل يتكون كل فريق من خمسة أشخاص. يختار كل منهم موقعاً معيناً ويلتفون حول حامل ولوح من الورق. ويطلب منهم ثلاثة مطالب محددة:

- ١- يفكرون في اسم للفريق يعكس شجاعة الفريق الفائقة.
- ٢- ينتخب الفريق كاتب للجلسة يدون الكلمات الرئيسية في الأفكار ويبرزها للعيان.
- ٣- يقوم أعضاء الفريق بعمل دائرة يعرضون فيها المعوقات التي تواجههم على هيئة رسوم ويقومون بشرحها.

توليد الأفكار:

يقوم كاتب الجلسة بكتابة السؤال موضع التركيز وهو الذي ورد في الدعوة ويحاول أفراد الفريق إيجاد إجابة له. ولكي يصل الأفراد للحل لابد من:

- ١- عدم النقد.
- ٢- زيادة عدد الأفكار.
- ٣- تبني الأفكار الجامحة.

٤- إثارة الأفكار. (Noon، ٢٠٠١م، ص ١٤٠)

الخيار:

عندما ينتهي الوقت المخصص لابد من تقييم الأفكار، التي تولدت والتي لابد أن تكون دائرة حول الإجابة عن السؤال الموجود في الدعوة، والأفكار تكشف عن نفسها فتظهر الأفكار الجيدة والأفكار السيئة في الحال. وتوضع الأفكار ذات الإنتاجية العالية في أول الترتيب وقد يختار الفريق فكرتين أو ثلاثة (نون Noon، ٢٠٠١م، ص ١٤١).

الصياغة:

تقديم الأفكار بصياغة مثل:

"نحن نوصيك (أيها القائد) بأن تسأل نفسك ما مقدار ما تفعله وبأي وسيلة ومتى وأي الأفكار إذا طبقت سوف يدر التحسن المتوقع والذي يقدر بـ....)"
إن هذه الصياغة محددة وقابلة للقياس وتشتمل على موعد نهائي وذات جدوى، وكل فكرة من الأفكار التي يتوصل إليها الفريق لابد أن تصاغ بهذا الشكل (نون Noon، ٢٠٠١م، ص ١٤٢).

الإعداد للعرض:

لكي يتمكن القائد من التعامل مع المجموعات الكبيرة من التوصيات التي قدمها كل فريق على حدة فمن المفيد أن يقدم مادته بهذه الطريقة:

- ١- أن يضع كل فريق اسمه أعلى الصفحة وتحت الاسم يضع أحد الرسومات التي تبرز بعض المعوقات التي تواجه القسم.
- ٢- في الصفحة المقابلة توضع التوصية الأولى التي سيعرضها الفريق وفي الصفحة الثانية التوصية الثانية وفي الصفحة الثالثة التوصية الأخيرة حيث يفضل أن تقتصر على ثلات توصيات فقط.

٣- عندما ينتهي الفريق من إعداد ما سبق ستكون هناك خمس ملاحظات كل منها يخص فريقاً معيناً. ويتحدث نيابة عن كل فريق شخص وظيفته أن يقرأ الأفكار ويوضحها باختصار (نون Noon ٢٠٠١م، ص ١٤٣).

القرار:

عند الانتهاء من عرض الأفكار يعود القائد إلى الحجرة ويستمع إلى الأفكار الجديدة ويلعب المسهل دوراً رئيسياً في ذلك.

ويقوم المدير باتخاذ القرار ويسجله كاتب الجلسة وعلى القائد أن يشكر جميع المشاركين.

بعد الاجتماع:

خلال أسبوع واحد لابد من إرسال نتائج الاجتماع إلى المشاركين وبها القرارات التي تم التوصل لها مما يترك انطباعاً للمشاركين أنهم إذا تحدثوا يُنصت لهم. (نون Noon ٢٠٠١م، ص ١٤٥).

إعادة الهندسة والقيادة الجماعية:

إن مباديء وأساليب الإدارة المعتمول بها منذ بدايات الثورة الصناعية لم تعد تناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة ، وأصبح على الإدارة المعاصرة أن تتبنى مباديء وأساليب جديدة فيما يسمى بإعادة الهندسة بما يتناسب مع روح العصر والرؤى المستقبلية. من أساسيات "إعادة الهندسة" نبذ المفاهيم والقواعد والفرضيات التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها دون تمحيص، والبحث عن قواعد مفروضة جديدة تناسب العصر. تركز " إعادة الهندسة" على تجاوز التقسيمات التقليدية وتقسيم الأعمال بينها، فهي نظرية تكاملية (السلمي ١٩٩٨م، ص ١٠٥).

الأساس الصحيح لتقدير الأداء بغرض تحسينه ليس التساؤل عن كيفية الأداء الأسرع أو الأحسن أو الأقل تكلفة، بل السؤال هو: لماذا يتم الأداء وما أهداف هذا الأداء ؟

وال المشكلة الأساسية التي تسعى نظم تحسين الأداء إلى علاجها هي وجود فجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المتحققة فعلاً.

إن أحد أسباب وجود هذه الفجوة هو التأكيد على مبدأ التخصص وتقسيم العمل. حيث لا يتحقق هذا المبدأ التكامل المنشود في العمل.

المشكلة ليست في تحسين أداء المنشأة بل في تقييم الطاقة المتاحة وكيفية استغلالها على الوجه الأمثل (السلمي ١٩٩٨م، ص ١٠٦).

وأضاف (هامر وشامبي ١٩٩٥م، ص ٩) أن الهندرة تطبق على الأجهزة الحكومية والأهلية وأن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج هندرة وهي:

١- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي المؤسسات التي ترتفع فيها التكاليف وتتخفض الخدمات المقدمة.

٢- المنظمات التي لم تتدهر بعد ولكن أدائها يوحي بأنها في طريقها للتدحرج مستقبلاً وهي المؤسسات التي لم تستطع مسايرة التطور الحالي مما يجعل موقفها ضعيفاً أمام المؤسسات المنافسة لها في نفس المجال.

٣- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح وهي المنظمات الناجحة إدارياً وليس هناك بوادر للتدحرج بها.

ونلاحظ أن النوع الأول والثاني من المنظمات يحتاج إلى الهندرة لإبعاد الفشل أو بوادره عنها، أما النوع الثالث فهو لا يقل احتياجاً للهندرة عن النوعين السابقين وذلك بهدف زيادة النجاح وتوسيع شقه المنافسة بينها وبين غيرها من المنظمات المماثلة.

* الترتيبات التنظيمية والإدارية لنجاح إعادة هندسة العمليات:

١- تحديد الأولويات.

٢- تكوين وتعليم فريق إعادة الهندسة أو عدة فرق.

٣- إدارة توقعات العاملين والتعامل مع الإشاعات والمفاهيم الخاطئة بطريقة صحيحة.

٤- متابعة إعادة هندسة العمليات وحل المشكلات التي تظهر.

* خطة إدارة التغيير الخاصة بإعادة الهندسة:

١- إعلان التغيير للعملاء والمالك.

٢- إشراك المسؤولين في المعلومات المتعلقة بالتغيير.

٣- تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

٤- وضع جداول انتقالية للتغيير.

٥- وضع طريقة لعرض معلومات عن مجهودات إعادة الهندسة في مرحلة التطبيق
كلما تطلب الأمر ذلك.

٦- تحديد الهيكل التنظيمي الجديد، ومتطلبات تسكين الموظفين في المناصب. والنظام
الجديد لقياس الأداء والثواب عليه (وهذا ما يجب أن يكون مرتبطاً بتطبيق إعادة
الهندسة (Bennis and Michael ١٩٩٥م).

* مرحلة تنفيذ التغييرات التي تقررت:

إن تغيير منظمة قائمة بقناعات وقيم مستقرة عبر الزمن وممارسات ثابتة مهمة
صعبه ومحفوظة بالمخاطر. فالموظفوون لابد وأن يكونوا قادرين وراغبين في العمل في
الظروف الجديدة. وإلا فإن الرؤية الجديدة للمنظمة لن تتحقق. هذا معناه أنه لابد من إعادة
تعليم الموظفين للعمل في المنظمة الجديدة. ولابد من تقويتهم وزيادة قدرتهم على اتخاذ
قرارات أكبر، ولابد من زيادة رغبتهم في تحمل مسؤوليات وأنقال التغيير.

إن مقاومة التغيير مسألة طبيعية. وهذا شعور طبيعي ومطلوب توجيهه في اتجاه
إيجابي حتى لا تعود الأمور إلى ما كانت عليه سابقاً. (Bennis and Michael ١٩٩٥م).

الفرق بين إدارة الجودة وإعادة الهندسة:

عندما يعوز العمل الكافية في الأداء بمعنى وجود فجوة بين أداء عملية والأداء المتوقع فإن حل هذه المشكلة يكمن في إدارة الجودة حيث تبرز المشكلات وتعمل على حلها.

ولكن عندما يكون التصميم معيباً وعجزاً عن تقديم الأداء المطلوب فالحل لهذا الوضع هو إعادة الهندسة حيث يتم إعادة النظر في تشكيل الخطوات بالكامل. (هامر ومايكل Hammer and Michael، ١٤١٩).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وقد قسمتها الباحثة إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية ورتبتها حسب التسلسل التاريخي كل على حدة وهي كالتالي:

دراسات محلية :

قدم (الثبيتي والبنجر والسيف ١٤٢٢هـ) ورقة عمل بعنوان: "الخطيط بإدارة النظم، الاختيار الصعب بين الاستجابة للحاضر وبين الخطيط بعيد المدى في وزارة المعارف" وذلك إلى اللقاء التربوي لمديري التعليم في المملكة بجدة وتهدف تلك الدراسة إلى:

- تبني مدخل إدارة النظم كبديل للخطيط الاستراتيجي بعيد المدى من سلبيات من أبرزها الخطيط في عالم لا يمكن فيه التكهن بالمستقبل.

واعتمدت الدراسة على مدخل إدارة الجودة وإعادة الهندسة اللذان يوظفان التفكير التنظيمي في إيجاد إدارة مستجيبة للتغيرات ومتطلبات الحاضر تعمل على تصحيح الانحرافات في النظم التعليمية في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١- أن تصميم عمليات التعليم في عمليات كلية تعبر الحدود التنظيمية هو التصميم الملائم.

٢- أن الإدراك الكلي للعمليات التعليمية هو أسلوب الإدراك الصحيح.

٣- أن تصميم عمليات التعليم على أساس المخرجات والنتائج هو المدخل الملائم لتحديد الأنشطة ذات القيمة والأنشطة عديمة القيمة.

٤- أن العمليات التعليمية تمثل قواسم مشتركة بين مؤسسات كثيرة وهو يعزز روح الشراكة والتكامل.

وتنقق نتائج تلك الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث ضرورة الإدراك الكلي للعمليات التعليمية وضرورة تعزيز روح الشراكة والتكامل داخل المؤسسة التعليمية وخارجها مع غيرها من المؤسسات.

قدم (البخاري والثبيتي ٤٢١هـ) ورقة عمل بعنوان: "نموذج مقترن لإعادة هندسة التعليم الجامعي في ظل التحول نحو عصر التعليم، والتدرис التعاوني" إلى ندوة التعليم التعاوني".

ومن أهداف تلك الدراسة:

إعداد نموذج مقترن لإعادة هندسة النظام التعليمي (الكلي) في ظل التحول نحو التعليم التعاوني.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نموذج لإعادة هندسة التعليم الجامعي السعودي ومما يتألف منه:

١- التحول من التسلط إلى الديمقراطية.

٢- التحول من التنافس إلى التعاون.

٣- التحول من المركزية إلى المشاركة في القرارات.

٤- التحول من صراع الأدوار إلى تكامل الأدوار.

وتنقق نتائج تلك الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث ضرورة التحول من التسلط إلى الديمقراطية وضرورة التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات ونبذ الصراعات.

(دراسة سنبل ٤١٥هـ) بعنوان: "مشاركة عضو هيئة التدرис في عملية صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى" ومن أهدافها:

- تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدرис بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي وتشخيص العوائق التي قد تؤدي إلى إjection عضو هيئة التدرис عن المشاركة في صناعة القرارات الجامعية.

وما توصلت إليه تلك الدراسة:

١- هناك مشاركة ضعيفة من أعضاء هيئة التدريس في القرارات الإدارية والتي ليس لها صفة أكademie.

٢- عدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار.

٣- احتكار القرار من قبل الذين يشغلون مناصب إدارية.

ومن توصيات تلك الدراسة:

١- فتح المجال لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية حيث يساعد هذا على توليد القبول والانتماء والترابط لدى أعضاء هيئة التدريس، والاستفادة من القدرات الإبداعية لديهم لدعم الكادر الإداري الجامعي.

٢- العمل على توفير المناخ النفسي والاجتماعي الجيد الذي يساعد عضو هيئة التدريس على تقبل المشاركة في جميع القرارات الجامعية وإبداء الرأي، وتوفير العلاقات الإنسانية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

٣- بناء برنامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرارات المختلفة.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة العمل على زيادة المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتوفير المناخ المناسب لذلك.

دراسة النمر وحمزاوي (١٤٠٦هـ) بعنوان: "المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة".

ومن أهداف تلك الدراسة:

١- التعرف على مدى فعالية الإدارة الداخلية للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

٢- التعرف على المؤشرات التي يمكن أن تدلنا على فعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

٣- معرفة الأسباب التي تعوق فعالية الإدارة في المؤسسات العامة بالمملكة.
وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات العامة بالمملكة بكافة أنواعها ضمت مؤسسات اقتصادية وتعليمية ومالية وإدارية واستشارية.

ومن توصيات تلك الدراسة:

١- لابد من زيادة دور العاملين الوطنيين في المشاركة في وضع الأهداف.

٢- وجوب العناية بدعم روح التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة العمل على زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس وزيادة التعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة.

(بحث قاضي ، ١٤٠٣هـ) بعنوان: " عضو هيئة التدريس الجامعي إعداده - مسؤولياته - مشكلاته".

والذي ركز فيه بأن عضو هيئة التدريس هو العمود الفقري لصرح الجامعة، ودعا إلى إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة وذلك بتبني أنظمة مرنّة تقوم على مبدأ الشورى بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

ولقد ذكر بعض الأمور المهمة لعضو هيئة التدريس الجامعي منها:

إبعاد الجامعات عن البيروقراطية ومشاركة ممثّلين عن هيئة التدريس في صياغة القرارات ومتابعة التنفيذ، توفير مبدأ الحرية الأكademie الملزمة بمبادئ العقيدة والمواطنة الصالحة.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة العمل على زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتوفير الجو الملائم لذلك.

دراسات عربية:

دراسة قبلان (٢٠٠٠م) بعنوان: "مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري". وأوصت الباحثة بما يلي:

- تقويض أعضاء من اللجنة الإدارية والعمال للمشاركة الفاعلة بالإدارة وتحسين الإنتاجية لما ذلك من أثر على واقعية العمل وإنجذبهم وروحهم المعنوية.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية مشاركة الأفراد في الإدارة وما تشمله من اتخاذ قرارات وأن ذلك سيعود بالنفع على المؤسسة والأفراد.

(دراسة جاهين، ١٩٩٥م) بعنوان: "محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة بجمهورية مصر العربية". ومن الخصائص التي يجب توافرها في القائد الإداري تلخصت فيما يلي:

١- القدرة على استخدام الأساليب العلمية في التحليل واتخاذ القرار.

٢- القدرة على ممارسة وإبرام الاتفاقيات والالتزامات التفاوضية.

٣- القدرة على بناء فريق العمل الفعال وإدارة الصراع وتحليل وفهم السلوك البشري.

٤- القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الإدارية المرنقة وتنمية قدراتهم.

٥- القدرة على استخدام أدوات ووسائل الاتصال التبادلي وإعطاء الفرص للمشاركة الفعالة في صنع القرارات.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية المشاركة الفعالة في صنع القرارات والقدرة على بناء فريق العمل.

دراسات أجنبية:

قام (جوين Gweon، ٢٠٠١م) بدراسة بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي بين أساتذة المدرسة الثانوية في كوريا". ومن أهدافها: تحليل العلاقة بين المشاركة في القرار والرضا الوظيفي بين أساتذة المدرسة الثانوية وطبقت أداة الدراسة على (٧١٠) مدرس ثانوي في مقاطعة شيخ بك كنيوبك ومدينة جنجي وسول وأظهرت النتائج:

- ١ - أن المدرسين بشكل عام غير راضين عن أوضاعهم التعليمية في المدارس الكورية.
- ٢ - هناك حالة من عدم الرضا ومطالبة بمزيد من المشاركة في التوجيه والمواضيع الإدارية.
- ٣ - مفهوم المدرسين عن المشاركة في القرار كان مرتبطة بمتغيرات ديمografية (البيئة والإنسان) الجنس (ذكر أو أنثى)، إجمالي الخبرة في التعليم، الخبرة في المدرسة الحالية، مؤسس المدرسة، حجم المدرسة، حجم الموضوعات التي تدرس.
- ٤ - المستوى الفعلي للمشاركة في القرارات أثر في مفهوم الرضا الوظيفي.

وتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية المشاركة في القرارات وأن ذلك ينعكس إيجابياً على العمل بشكل عام.

كما قام (دوفال Duvall، ٢٠٠١م) بدراسة بعنوان: "دراسة مفهوم أعضاء الفريق وأثر المشاركة الإيجابية لعضو الفريق الذي يتخذ القرارات" ومن أهدافها: تقييم أعضاء الفريق فيما يتعلق بمستوى تأثير المشاركة الإيجابية على اتخاذ القرارات في الفريق، والتعرف على العلاقة بين العنصرية والجنس (من حيث التذكير والتأثير)، التعليم، الحالة الاقتصادية والاجتماعية:

وكشفت نتائج تلك الدراسة عن أهمية العلاقة بين أولياء الأمور والمدرسة بهدف تخطيط البرامج وأن التعليم يحتاج إلى تأييد الأسرة وأن تقطع العلاقة بين الأسرة

والمدرسة يكشف عن الإحباط وعدم الثقة في المدرسة، وكشفت الدراسة عن بروز أولياء الأمور في اللقاءات المدرسية وأنهم يحرصون على حضور هذه اللقاءات رغم انفصالهم في بعض الأحيان.

وتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة بناء الفرق الفعالة لاتخاذ القرار. كما قام (تشارلز Charles، ٢٠٠١م) بدراسة بعنوان: " التعاون في اتخاذ قرارات المناهج في المدارس المتوسطة وتطوير المناهج النظامية ".

هدفت تلك الدراسة إلى: فحص عملية اتخاذ القرارات في المناهج لفريق من مدرسي المدارس المتوسطة لتطوير منهج نظامي وتعليمي وقد نال المنهج النظامي تأييد كبار المعلمين في القرن الماضي إلا أن هذه الدراسة أظهرت وجود بعض المشكلات في هذا المنهج وتهدف إلى تطبيق مفهوم جديد لاستكشاف خبرات المعلمين في التطوير خاصةً في القرارات المشتركة التي يتخذونها وهذه الدراسة أعطت نتائج منها:

- ١- أن التطوير كان مؤثراً هاماً في عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- أن التخطيط للوحدات النظامية يمثل نموذجاً أكثر تعقيداً من اتخاذ القرارات في الخطط الشخصية.
- ٣- استجابة المدرسين والتي تشمل الحماس والولاء وعدم الراحة يؤثر في أعمال هذه الوحدات.
- ٤- تؤثر ضغوط المؤسسات التعليمية وأولياء الأمور، الوقت، الدعم الإداري على متذكي القرارات.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة المشاركة الفعالة من قبل من يقومون بالتدريس في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمناهج الدراسية.

كما قام (باتريك Patrick، ٢٠٠١م): بدراسة بعنوان: "تطوير وتنفيذ اتخاذ القرارات المشتركة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية عند الطلاب الذين لم يخرجوا بعد".

قامت تلك الدراسة على إشراك الطلاب الذين لم يخرجوا بعد من اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمناهج حيث لهم خبرة داعمة. وقد تم تطبيقها على فصول التربية الرياضية ودللت النتائج على أن تنفيذ اتخاذ القرارات المشتركة فيما يتعلق بالمناهج له مميزات وله بعض العيوب فيما يتعلق بتعليم الطلاب، إذا وضعنا في الاعتبار أن الطلاب لهم الاختيار ويسمح لهم بعمل التغييرات في المناهج حيث قلل ذلك حجم المعلومات.

إشراك الطالب في لقاءات التقييم كان ذو قيمة جيدة على خطط التحسين لمواجهة النقص والعيوب ولكن زيادة متطلبات المؤسسة قللت من قيمته.

وأن المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمناهج عموماً يحسن العلاقات بين الزملاء بعضهم مع بعض وكذلك العلاقة بين الطالب والمدرس رغم أن بعض الطلبة أشاروا إلى أن سلوكياتهم قد تكون مختلفة مع مدرسين آخرين وأنهم لم يشعروا بالراحة في بادئ الأمر.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية فيما يتعلق بضرورة مشاركة الطالب وأخذ رأيه فيما يتعلق بالمناهج حيث أن ذلك شكل من أشكال القيادة الجماعية.

قام (شانون Shannon، ٢٠٠١) بدراسة بعنوان: "اتخاذ القرار في مجموعة من المديرين والتتنوع الديموغرافي والكشف عن أدوار الموضوعات المتداولة وكذلك الأفكار وتقييم النتائج".

تهدف تلك الدراسة للكشف عن الأثر للاتجاهات المختلفة ونسب التنوع في قرار المجموعة من حيث الجودة. وبالرغم من أنه ليس هناك تدخل واضح من المتغيرات فإن بعض العلاقات قد تظهر، فالعمر كمتغير كان له أثر سالب على جودة القرار، ومعاكساً للتوقعات. أما الجنس والعنصرية والخلفية العملية، كل هذه المتغيرات لم يكن لها أثر على جودة القرار. وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في أن القرار الجيد يحتاج إلى تنوع من قبل من يتذلونه.

قام (الن Alan، ٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان: " الكفاءة والتوزيع في عملية اتخاذ القرار التشاركي" ومن أهدافها:

التقليل من نمطية اتخاذ القرارات التقليدية ومن عدم الرضا عن القرارات المتخذة، كذلك تخفيض المشكلات والاعتراضات الناتجة من الأطراف المتعددة والعمل على تسريع و عدم تعطيل عملية اتخاذ القرار.

وكشفت الدراسة عن:

الاحتياج إلى زيادة الاجتماعات والموارد المادية وإلغاء بعض القوانين التي تعيق أداء هذه الكفاءات على الوجه المطلوب، وضرورة عقد اجتماعات بين متذدي القرار تهدف إلى بناء الثقة فيما بين هؤلاء الأفراد، وضرورة إسناد سلطة اتخاذ القرار إلى مجموعة، وأن لا يتم الاعتماد على الخبرة فيما يختص بحل المشكلات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر بل يعتمد على دراسات وأبحاث مستقلة للوصول إلى القرار النهائي.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث ضرورة بناء فرق العمل عند اتخاذ القرار.

قام (دولمين Dolemen، ٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان : " التنسيق بهدف اتخاذ القرار في مجموعات: تقييم النزاع داخل المجموعة وأثره على أهداف هذه المجموعة".
ومن أهداف تلك الدراسة:

فحص العلاقة بين سلوك المناقشة والتنسيق من أجل تحقيق الهدف في عملية اتخاذ القرارات المشتركة، وطرح نموذج لتحقيق الهدف وتوضيح كيف أن العلاقات تؤثر في صناعة القرار الجماعي.

ومن نتائجها: أن المجموعة ذات الأهداف المتباينة حصلت على درجات أقل من المجموعة ذات الأهداف المتقاربة، وأن المقاطعات في المناقشة الجماعية والتدخل يؤثر سلبياً على تحقيق الهدف، وأن المجموعات التي تسعى لتحقيق هدف عال قد استعملوا عبارات أقل حدة في نقاشهم.

و تلك الدراسة توضح لنا الطريقة العلمية لنوع العلاقة والسلوكيات التي تساعده متذxiي القرار في مجموعات لتحقيق الهدف المشترك .

و تتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة نبذ الخلافات والصراعات عند اتخاذ القرار حيث أن ذلك يوفر المناخ المناسب لاتخاذ القرار السليم .

قام (فرانسيس Francis ، ٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان : " عملية اتخاذ القرارات لفريق تكتيكي من القادة " .

تهدف تلك الدراسة إلى استكشاف عملية اتخاذ القرارات لفريق تكتيكي من رجال الشرطة في ثلاثة من المدن الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أعطى قادة المجموعات والفرق إجابات متوقعة عندما سُئلوا عن العوامل التي تؤثر على اتخاذهم للقرارات مشتملة شخصية الفرد، الضغوط البيئية، ضغوط الوقت ودراسة الأحداث والمشاهدة اتضح للقادة أفكار ناجحة .

و من التوصيات: إيجاد تقييم مناسب ومعايير للفريق، والتشجيع على الارتقاء بالفريق وجعله أكثر تعاوناً.

و تتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على ضرورة التعاون والانسجام بين الفريق عند اتخاذ القرار .

كما قامت (كارولين Caroline ، ٢٠٠٠م) بدراسة بعنوان : " قيادة اتخاذ القرارات المشتركة " و تهدف إلى دراسة مشروع عملٍ لمعرفة عوامل التناقض القيادي التي تبدو في الأشخاص الذين يقودون عملية اتخاذ القرارات المشتركة، فهناك احتياج لتحسين فعالية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأراضي والموارد في كولومبيا البريطانية. وهذا البحث يستعرض تاريخ الموارد الإدارية في كولومبيا البريطانية ونشوء أو تطور اتخاذ القرارات المشتركة لهذه الموارد. هذه العملية أي اتخاذ القرارات المشتركة عادة ما تقودها الحكومة وموظفيها. ومن خلال هذا المشروع أدير البحث بواسطة منسقي الأرضي

وإدارة الموارد. وقد تم فحص التنافس في القيادة عن طريق تسلط الضوء على القيم القيادية. ويضع البحث إطاراً لمفهوم التنافس القيادي ويمدنا بنصائح وتوجيهات لتطبيق المعطيات التي حصلنا عليها من البحث.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الحاجة إلى تحسين فعالية المشاركة عند اتخاذ القرارات.

دراسة (سيملاك وأخرين، Semlak, and others ، 1986) :

وقد هدفت إلى فهم الثقافة التعاونية داخل القسم، وذلك بغرض وصف النماذج التنظيمية لرؤساء الأقسام في جامعة ولاية الينوي Illinois وقد استخدمت الدراسة النموذج ذاتي الثالثة محاور، وتكونت عينة الدراسة من (١٨) ثمانية عشرة من رؤساء الأقسام، حيث طلب منهم الإجابة على استبيان مكونة من (٦٠) فقرة، تتعلق بنماذج القيادة، وما يتعلق بإدارة القسم العلمي (الأكاديمي) شملت الاستبيان ثلاثة نماذج من القيادة:

١- نظرية X التي تركز على مدخل سلسلة الأمر.

٢- نظرية Y تركز على رضا العامل.

٣- نظرية Z تركز على المشاركة في صناعة القرار.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي:

أ- أن رؤساء الأقسام يرون أن نموذج قيادتهم التنظيمية نابعاً من الخلفية التعاونية لنظرية Z.

ب- فيما يتعلق بالتبليط الوظيفي Tenure والترقية، ونوعية الانضباط الوظيفي، فإن المفحوصين من رؤساء الأقسام يديرون العمل من خلال نظرية X.

ج- كما أوضحت النتائج أن المفحوصين كانوا أكثر رضاً مع فرصة الترقية التي يقدمها المنصب لهم، في حين أنهم كانوا على درجة متوسطة من الرضا عن قدرتهم على

الرئاسة وقدرتهم على التعامل مع أقرانهم، وعلى مستوى الثقة والتعاون والإنتاجية الموجودة في أقسامهم.

وتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية المشاركة والتعاون عند اتخاذ القرارات.

دراسة (أونيل O'Neil, 1979) التي تهدف إلى التعرف على مسؤوليات رئيس القسم في إدارة الأعمال بكلية كاستلتون Castletons الأمريكية. حيث افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي للقسم أو الكلية يمثل نظاماً يمكن أن يعمل بكفاءة من خلال تدخل تنظيمي.

تحددت المشكلة في أن النظام يفتقر إلى توصيف وظيفة رئيس القسم، وللوصول إلى حل للمشكلة استخدمت الدراسة الأدوات التالية:

١- إجراء المقابلات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس المؤثرين في القسم والإداريين في الكلية.

٢- تحليل الوثائق الرسمية للكلية، وذلك بهدف تحديد الموضوعات الأساسية والمشكلات التنظيمية البنائية والمسؤوليات الوظيفية في الكلية.

وأوصت تلك الدراسة وبالتالي:

أ- استخدام وظيفة موجه أو منسق للقسم.

ب- إيجاد إدارة وسطى، لتفويض السلطة في النظام المركزي على مستوى العمداء إلى مستوى رؤساء الأقسام، حتى تُتخذ معظم القرارات المهمة على هذا المستوى.

وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة إيجاد مجالس أقسام تجمع بين أعضائها من مختلف الأقسام عند اتخاذ القرارات المهمة.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

- التصميم الإجرائي للدراسة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الأسلوب الإحصائي.

منهج وإجراءات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج الوصفي كما يذكر (عبدات، ١٩٨٧م) "هو الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً أو تعبيراً كميّاً". (ص ١٨٧).

ثانياً: أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أداة مناسبة للمنهج الذي تسير عليه الدراسة وقد تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على التالي:

- ١- الكتب والمراجع العلمية ذات الصلة بالموضوع.
- ٢- الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالدراسة.
- ٣- الاطلاع على استبيانات عدة دراسات مختلفة في مجال الإدارة التربوية.

وقد احتوت الاستبانة على ٦٢ فقرة تمثل ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- ١- بعد المباديء ويشتمل على ٩ فقرات.
- ٢- بعد القواعد ويشتمل على ٣٦ فقرة.
- ٣- بعد التنظيم ويشتمل على ١٦ فقرة.

وللإجابة على فقرات الاستبانة فقد طلب من أفراد المجتمع تحديد الإجابة على معيار تدرج خماسي.

(كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - معدومة).

كما تضمنت الاستبانة بالإضافة إلى ذلك بيانات أولية عبارة عن متغيرات مستقلة في شكل أسئلة حول الجوانب التالية:

١- الجنس.

٢- الوظيفة.

٣- الرتبة العلمية.

٤- التخصص المعرفي.

٥- العمر.

٦- الخبرة.

٧- صفة المشاركة الجماعية في القرار.

٨- طبيعة مجموعة القرار.

٩- كيفية اتخاذ القرار. (انظر ملحق رقم ٤)

ثالثاً: جمع المعلومات:

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة في شكلها النهائي تمت الخطوات التالية:

١- تم توجيه خطاب من عميد كلية التربية بمكة المكرمة لوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بطلب مخاطبة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والإدارات لتسهيل مهمة الباحثة لتتمكن من تطبيق الاستبانة. (انظر ملحق رقم ٢).

٢- تم توجيه خطاب من وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي لكافة عمداء الكليات بالاطلاع وتعبئة الاستبانة من قبل المختصين لتتمكن الباحثة من جمع معلوماتها وإنجاز بحثها. (انظر ملحق رقم ٣).

٣- بعد ذلك قامت الباحثة بتطبيق دراستها وجمع المعلومات وذلك في بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٢ - ١٤٢٣ هـ وقد تم التوزيع من قبل عmadat الجامعة إضافة إلى المجهود الشخصي للباحثة في التوزيع في مقر الطلبات وعلى أعضاء وعضوات اللجان المختلفة.

وقد تم توزيع ٢٥٠ استبانة عاد منها ١٥٧ استبانة ورغم أن نسبة الاستبانات المعادة لم تكن هي النسبة المأموله إلا أن الباحثة اكتفت بذلك لقرب انتهاء الفصل الدراسي وبداية الإجازة الصيفية.

رابعاً: صدق الاستبانة:

لقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بمكة المكرمة ومن قسم الاقتصاد بجامعة الملك عبد العزيز بجدة (انظر ملحق رقم ١) وهم على النحو التالي:

- ٤ أعضاء من هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة.
- ١ عضو من هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

وقد طلبت الباحثة من المحكمين إيداع الرأي حول فقرات الاستبانة و المناسبتها للدراسة، ومدى مناسبة كل عبارة للبعد الذي أدرجت ضمنه، ومدى مناسبة المقاييس الموضوع لقياس العبارات، وقد تم استعراض آراء المحكمين التي تضمنت بعض التغييرات الطفيفة في صيغ بعض العبارات وفي بعض البيانات الشخصية، حتى ظهرت في شكلها النهائي.

خامساً: ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام التجزئة النصفية والتي أعطت مؤشرات الثبات التالية:

- ١ - معامل جوتمان للتجزئة النصفية $0,8325$
- ٢ - معامل ألفا للجزء الأول من الاستبانة $0,928$
- ٣ - معامل ألفا للجزء الثاني من الاستبانة $0,95$

(٦٦)

جدول رقم (١)

معامل ثبات أداة الدراسة (باستخدام طريقة التجزئة النصفية)

معامل جوتمان للتجزئة النصفية	الجزء الثاني			الجزء الأول			ن
	قيمة ألفا	عدد الفقرات	قيمة ألفا	عدد الفقرات	قيمة ألفا	عدد الفقرات	
٠,٨٣٢٥	٠,٩٥٢٤	٣٠	٠,٩٢٨٤	٣١	٠,٩٢٨٤	٦١	١٢٣

وهي قيم عالية تشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

سادساً: وصف مجتمع الدراسة:

وتوضح البيانات التالية البيانات العامة المتعلقة بمجتمع الدراسة حسب الجنس والوظيفة، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، والسن، والخبرة، وصفة المشاركة الجماعية في القرار، وطبيعة مجموعة القرار، وكيفية اتخاذ القرار.

بما أن عملية اتخاذ القرار في الجامعة يقوم بها جهازان أحدهما علمي أكاديمي والثاني إداري تنظيمي ولأن العمل الإداري يقوم به أعضاء الجهاز العلمي والإداري، فإن مجتمع الدراسة قد شمل الجهاز الإداري وبعض أعضاء وعضوات الجهاز العلمي الذين يتولون مناصب إدارية أو يشاركون في لجان يتم من خلالها اتخاذ القرار وكان عدد العينة ١٥٧ فرداً تم اختيارهم عشوائياً حيث أن ذلك أفضل أسلوب لدراسة العينة لأنها ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً فالجامعة تخضع لنظام موحد.

وقد كانوا موزعين على النحو التالي:

- ١- عمداء الكليات ووكلاه الكليات وعددهم ٢٢ عميداً ووكيلاً وعميدة واحدة و٤ وكيلات للعمداء.
- ٢- رؤساء الأقسام العلمية ونائباتهم وعددهم ٦٣.
- ٣- رؤساء ورئيسات الشعب والوحدات الإدارية وعددهم ١٤.
- ٤- مدربون عامون للإدارات بالجامعة وعددهم ٤.
- ٥- أعضاء وعضوات هيئة التدريس المشاركون في لجان وعددهم ٥٠.

(٦٧)

الجنس:

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	النوع	النسبة المئوية %
ذكور	الذكور	٧٥,١٦
إناث	الإناث	٢٤,٨٤
المجموع		١٠٠

يلاحظ من الجدول (٢) أن نسبة الذكور ٧٥,١٦ وعدهم ١١٨ ونسبة الإناث ٢٤,٨٤ وعدهن ٣٩ وذلك يتناسب بشكل متوازن مع طبيعة القوى العاملة في مقر الطالب التي تزيد في حجمها عن مثيلاتها في مقر الطالبات الأقل حجماً.

الوظيفة:

جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

البيان	النوع	النسبة المئوية %
رئيس قسم / وكيلة رئيس القسم	٦٣	٤٠,١٣
رئيس شعبة / وحدة	١٤	٨,٩٢
عميد كلية / وكيل كلية	٢٦	١٦,٥٦
مدير عام	٤	٢,٥٥
وظيفة أخرى (أعضاء لجان)	٥٠	٣١,٨٥
المجموع		١٠٠

يوضح الجدول رقم (٣) أعلاه البيانات الخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة حيث يتضح منه أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من رؤساء الأقسام أو وكيلاتهم إذ بلغت ٤٠,١٣% من مجموع عينة الدراسة، تليهم نسبة وكلاء الكليات والعمداء التي بلغت ١٦,٥٦% مع ملاحظة أن ٣١,٨٥% من عينة الدراسة يقعون في تصنيف آخر حيث لم ينطبق عليهم أي من الخيارات التي تضمنها السؤال الخاص بالوظيفة (أعضاء اللجان).

(٦٨)

جدول رقم (٤)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية

البيان	النكرار	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد	٨٤	٥٣,٥٠
أستاذ مشارك	٤٦	٢٩,٣٠
أستاذ	١٩	١٢,١٠
رتبة علمية أخرى	٨	٥,١٠
المجموع	١٥٧	١٠٠

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) أعلاه الذي يوضح عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية يتضح أن المرتبة العلمية العظمى لعينة الدراسة هي مرتبة أستاذ مساعد حيث بلغت ٥٣,٥٠% من عينة الدراسة تليها مرتبة أستاذ مشارك حيث بلغت ٢٩,٣٠%. ثم مرتبة أستاذ حيث بلغت ١٢,١٠% ورتب أخرى مثل الماجستير بلغت ٥,١٠%.

جدول رقم (٥)

توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص المعرفي

البيان	النكرار	النسبة المئوية %
شريعة / لغة عربية	٥٢	٣٣,١٢
علوم اجتماعية	٣٩	٢٤,٨٤
تربيـة وعلم نفس	٣١	١٩,٧٥
علوم تطبيقية	٢٨	١٧,٨٣
طب	٧	٤,٤٦
المجموع	١٥٧	١٠٠

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٥) أعلاه والذي يوضح عينة الدراسة حسب التخصص المعرفي يتضح أن تخصص الشريعة وللغة العربية بلغ ٣٣,١٢% من عينة الدراسة يليها تخصص علوم اجتماعية حيث بلغت نسبة تمثيله ٢٤,٨% ثم تخصص تربية وعلم نفس حيث بلغ ١٩,٧٥% أما علوم تطبيقية فبلغت ١٧,٨٣% وبلغ تخصص الطب ٤,٤٦%.

(٦٩)

السن:

جدول رقم (٦)

توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

البيان	النسبة المئوية %	النكرار
أقل من ٣٠	٣,١٨	٥
من ٣٠ - ٤٠	٢٦,١١	٤١
من ٤٠ - ٥٠	٥٥,٤١	٨٧
من ٥٠ - ٥١	١٢,٧٤	٢٠
أكثر من ٥٠	٢,٥٥	٤
المجموع	١٠٠	١٥٧

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حسب السن ويتضح أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية التي تقع ما بين ٤٠ - ٥٠ سنة حيث بلغت ٥٥,٤١% تليهم الفئة التي تقع ما بين ٣٠ - ٤٠ سنة حيث بلغت النسبة ٢٦,١١% ثم الفئة التي ما بين ٥٠ - ٥١ سنة حيث بلغت ١٢,٧٤% ثم الفئة الأقل من ٣٠ سنة حيث بلغت ٣,١٨% وأخيراً الفئة الأكبر من ٥٠ سنة حيث بلغت ٢,٥٥%.

الخبرة:

جدول رقم (٧)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة

البيان	النسبة المئوية %	النكرار
أقل من ١٠ سنوات	١٩,٧٥	٣١
من ١٠ إلى ٢٠ سنة	٥٢,٢٣	٨٢
من ٢١ إلى ٣٠ سنة	٢٢,٩٣	٣٦
أكثر من ٣٠ سنة	٥,١٠	٨
المجموع	١٠٠	١٥٧

(٧٠)

من تحليل الجدول رقم (٧) أعلاه يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من ١٠ - ٢٠ سنة حيث بلغت النسبة ٥٢,٢٣% تلיהם الفئة التي خبرتها من ٢١ - ٣٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٢٢,٩٣% تلיהם الفئة التي خبرتها أقل من ١٠ سنوات حيث بلغت نسبتهم ١٩,٧٥% ثم الفئة التي تزيد خبرتها عن ٣٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٥,١٠%.

صفة المشاركة الجماعية في القرار :

جدول رقم (٨)

توزيع مجتمع الدراسة حسب صفة المشاركة الجماعية في القرار

البيان	النكرار	النسبة المئوية %
عضو لجنة	٤١	٢٦,١١
عضو مجلس قسم	٥٥	٣٥,٠٣
عضو مجلس مركز	٩	٥,٧٣
عضو مجلس كلية	٣٦	٢٢,٩٣
عضو مجلس علمي	١	٠,٦٤
عضو مجلس جامعة	١٣	٨,٢٨
لا توجد إجابة	٢	١,٢٧
المجموع	١٥٧	١٠٠

من التحليل في الجدول رقم (٨) يتضح أن معظم أفراد العينة أعضاء في مجالس أقسام حيث بلغت النسبة ٣٥,٠٣% يليهم أعضاء اللجان حيث بلغت نسبتهم ٢٦,١١% ثم أعضاء مجلس كلية حيث بلغت نسبتهم ٢٢,٩٣% ثم أعضاء مجلس الجامعة حيث بلغت نسبتهم ٨,٢٨% ثم أعضاء مراكز حيث بلغت النسبة ٥,٧٣% ثم نسبة ١,٢٧ لم يجيبوا ثم عضو مجلس علمي ٠,٦٤%.

(٧١)

طبيعة مجموعة القرار:

جدول رقم (٩)

توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة مجموعة القرار

البيان	النكرار	النسبة المئوية %
فريق عمل	٥٦	٣٥,٦٧
مجلس علمي	٤١	٢٦,١١
لجنة اتخاذ قرار	٥٥	٣٥,٠٣
لا توجد إجابة	٥	٣,١٩
المجموع	١٥٧	١٠٠

من الجدول رقم (٩) أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة مجموعة القرار يتضح أن معظم أفراد العينة يتخذون القرار من خلال فريق عمل حيث بلغت النسبة ٣٥,٦٧% تليهم الفئة التي تتخذ القرار من خلال اللجان حيث بلغت نسبتهم ٣٥,٠٣% ثم من خلال المجلس العلمي حيث بلغت النسبة ٤١% ثم الفئة التي لم تجب ونسبتهم ٣,١٩%.

كيفية اتخاذ القرار:

جدول رقم (١٠)

توزيع مجتمع الدراسة حسب كيفية اتخاذ القرار

البيان	النكرار	النسبة المئوية %
بالتصويت	٤٢	٢٦,٧٥
بالإجماع	٦٩	٤٣,٩٥
بالمداؤلة	٤٤	٢٨,٠٣
لا توجد إجابة	٢	١,٢٧
المجموع	١٥٧	١٠٠

يوضح الجدول رقم (١٠) توزيع عينة الدراسة حسب كيفية اتخاذ القرار يتضح أن معظم أفراد العينة يتخذون القرار بالإجماع حيث بلغت النسبة ٤٣,٩٥ % تليهم الفئة التي تتخذ القرار بالمداولة حيث بلغت النسبة ٢٨,٠٣ % ثم الفئة التي تتخذ القرار بالتصويت حيث بلغت النسبة ٢٦,٧٥ % وفئة لم تحدد الكيفية حيث بلغت نسبتها ١,٢٧ %.

سابعاً: الأساليب الإحصائية:

جرت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب الآلي بجامعة أم القرى بمكة عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت في هذه الدراسة أساليب إحصائية على النحو التالي :

- ١ - تحليل التكرارات والنسب المئوية.
- ٢ - المتوسط الحسابي.
- ٣ - تحليل التباين الأحادي.
- ٤ - اختبار (ت).

٥ - النموذج الخطي العام GLM

وقد استخدم تحليل التكرارات بهدف تحديد درجة استخدام كل مبدأ وقاعدة وتنظيم عند اتخاذ القرار بحسب المتوسط الحسابي والتكرارات، بينما استخدم تحليل التباين الأحادي حسب التخصص، ومجموعة اتخاذ القرارات وكيفية اتخاذ القرار، واستخدم اختبار (ت) لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس لكل محور، وقد أجاب أفراد العينة على فقرات الاستبانة من خلال مقياس متدرج من خمسة أبعاد هي :

- بدرجة كبيرة جداً: وحدده من ٨٥ إلى ١٠٠ وتمثله الدرجة الأولى.
- بدرجة كبيرة : وحدده من ٦٥ إلى أقل من ٨٥ وتمثله الدرجة الثانية.
- بدرجة متوسطة: وحدده من ٤٥ إلى أقل من ٦٥ وتمثله الدرجة الثالثة.
- بدرجة قليلة : وحدده من ٢٠ إلى أقل من ٤٥ وتمثله الدرجة الرابعة.
- بدرجة معدومة: وحدده من صفر إلى أقل من ٢٠ وتمثله الدرجة الخامسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

مقدمة:

لقد تم تحليل فقرات الاستبانة حسب المحاور والمتغيرات المستقلة.

أولاً: المحاور:

تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية يضم كل منها عدة بنود تتعلق بكل منها، وهي محور المباديء ومحور القواعد التي تعتمد عليها القيادة الجماعية ومحور التنظيم.

لقد تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على سؤال الدراسة الأول وهو ما التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الجماعية وإعادة الهيكلة لعملية اتخاذ القرار؟

وكما يظهر من التحليل فقد تضمن محور القواعد المطلوبة للعمل في ظل القيادة الجماعية ستة وثلاثين عنصراً تستطلع رأي أفراد عينة الدراسة حول درجة اعتماد القيادة الجماعية على كل منها.

جدول رقم (١١)**بنود محور القواعد المطلوبة للعمل في ظل القيادة الجماعية**

نحواف معاري	متوسط	المجموع		مفقودة		معدومة		قليلة		متوسطة		كبيرة جداً		كبيرة جداً		القواعد المطلوبة	م
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	
١,٠٦	٣,٠٥	١٠٠	١٥٧	١,٩١	٣	٨,٢٨	١٣	٢٠,٣٨	٣٢	٣٥,٦٧	٥٦	٢٦,١١	٤١	٧,٦٤	١٢	نجح لوظائف البسيطة في وظائف كبيرة متعددة	١
١	٣,٢٥	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	٥,١٠	٨	١٦,٥٦	٢٦	٣٣,١٢	٥٢	٣٦,٣١	٥٧	٧,٦٤	١٢	استبدل تجزئة المهم المهام في عمليات كبيرة	٢
١,١٤	٢,٤٤	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	٢٠,٣٨	٣٢	٣٨,٨٥	٦١	٢٣,٥٧	٣٧	٨,٩٢	١٤	٧,٦٤	١٢	يسند العمل من الله إلى الله إلى شخص.	٣
٠,٨٧	٣,٦٣	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	٠,٦٤	١	٩,٥٥	١٥	٣٩,٣٠	٤٦	٤٥,٢٢	٧١	١٤,٠١	٢٢	التاكيد على أهمية البحث عن قواسم مشتركة بين الوحدات.	٤
٠,٨٥	٤,٠٩	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	٠,٦٤	١	٢,٥٥	٤	٢٠,٣٨	٣٢	٣٩,٤٩	٦٢	٣٦,٣١	٥٧	التاكيد على أهمية تكامل الشخصيات.	٥
٠,٨٦	٤,٠٨	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	١,٢٧	٢	١,٢٧	٢	٢١٠٢	٣٣	٣٩,٤٩	٦٢	٣٥,٦٧	٥٦	التاكيد على أهمية تكامل الخرائط.	٦
٠,٩٤	٤,١٢	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	١,٩١	٣	٣,١٨	٥	١٧,٨٣	٢٨	٣٥,٠٣	٥٥	٤١,٤٠	٦٥	التاكيد على أهمية تبليغ المعلومات.	٧
١,٠٣	٣,٧٩	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	٣,١٨	٥	٧,٠١	١١	٢٤,٢٠	٣٨	٣٧,٥٨	٥٩	٢٦,٧٥	٤٢	التاكيد على النتائج والأهداف بدل التاكيد على براميل العمل	٨

م	القواعد المطلوبة	كثرة جداً														ن		
		كثيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		معدومة		مفقودة		المجموع		متوسط	انحراف معياري	
%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	%	%	%	ن	%	%	ن	
٩	منع العاملين لغير قدر من الصالحات في تخاذل قرار	٤٣,٩٥	٦٩	١٥,٩٢	٢٥	٤٣,٩٥	٣٤	٢١,٦٦	٦	١٣,٣٨	٢١	٣,٨٢	٢	١,٢٧	١٥٧	١٠٠	٣,٥٥	١,٠٤
١٠	تركيز على من تقم لهم الخدمة	٤٢,٠٤	٦٦	٩,٥٥	١٥	٤٢,٠٤	٥٠	٣١,٨٥	٢٠	١٢,٧٤	٤	٢,٥٥	٢	١,٢٧	١٥٧	١٠٠	٣,٤٤	٠,٩٣
١١	التاكيد على أن حصل كل فرد يمثل مستامة (دخلات) لأعمال الآخرين.	٤٩,٦٨	٧٨	١٩,١١	٣٠	٤٩,٦٨	٣٦	٢٢,٩٣	٩	٥,٧٣	٣	١,٩١	١	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٣,٧٩	٠,٨٩
١٢	التاكيد على مبدأ من يقطف الثمرة (حصل على المخرجات) يسقي الشجرة (المدخلات) مساعدة من يعتمد علينا على مخرجات عمله.	٤٨	٤٨	١٤,٠١	٢٢	٤٠,١٣	٦٣	٣٠,٥٧	١٤	٨,٩٢	٥	٢,١٨	٥	١,٢٧	١٥٧	١٠٠	٣,٤٥	٠,٩٦
١٣	إلغاء الحدود الوظيفية للقيمية التي تعتمد على التوصيف الوظيفي.	٤٣	٤٣	١٤,٦٥	٢٣	٣٧,٥٨	٥٩	٢٧,٣٩	٢٢	١٤,٠١	٨	٥,١٠	٢	١,٢٧	١٥٧	١٠٠	٣,٣٣	١,٠٦
١٤	مطلوب الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله.	٤٠,٧٦	٦٤	٤٠,٧٦	٦٤	٣٧,٥٨	٥٩	٣٧,٥٨	١٢	٧,٦٤	١	١,٢٧	٢	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٤,١٠	٠,٩٨
١٥	تحرير العمل من الإجراءات الروتينية.	٣٣,٧٦	٥٣	٣٣,٧٦	٥٣	٢٤,٢٠	٣٨	٢٧,٣٩	١٤	٨,٩٢	٩	٥,٧٣	-	-	١٥٧	١٠٠	٣,٧٥	١,١٨
١٦	التاكيد على أن لهفته هو الذي يقود العمل	٣٤,٣٩	٥٤	٣٤,٣٩	٥٤	٣٦,٩٤	٥٨	٣٦,٩٤	٩	١٩,٧٥	٤	٢,٠٠	١	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٣,٩٦	١,٠١
١٧	التاكيد على دور الرؤساء يعتمد على التوجيه والتقييم الاستشرافية	١٣,٣٨	٢١	٤٥,٢٢	٧١	٢٤,٨٤	٣٩	٤٥,٢٢	٢١	١٣,٣٨	٤	٢,٥٥	١	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٣,٥٤	٠,٩٧
١٨	التاكيد على أن مسؤوليات الفرد لا تتفق عند حدود اختصاصه وإنما تتعدى تلك إلى كل ما يبيغفي عليه فعله.	٢٥,٤٨	٤٠	٤٢,٦٨	٦٧	٢٢,٢٩	٣٥	٤٢,٦٨	١٤	٨,٩٢	-	-	-	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٣,٨٥	٠,٩١
١٩	التاكيد على أن رمي الأخطاء على الآخرين لا يعني من المسؤولية.	٣٨,٨٥	٦١	٣٨,٨٥	٦١	١٥,٩٢	٢٥	١٥,٩٢	٨	٥,١٠	٢	١,٢٧	-	-	١٥٧	١٠٠	٤,٠٩	٠,٩٣
٢٠	التاكيد على أن على كل فرد أن يقبل ما تطييه عليه ظروف العمل لا ما يميل إليه عليه رئيسه.	٢١,٠٢	٣٣	٤٣,٣١	٦٨	٢١,٠٢	٣٣	٢١,٠٢	٩	٨,٣٨	١	٥,٧٣	٠,٦٤	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٣,٦٦	١,٠٨
٢١	التاكيد على أن على كل فرد تصحيح لطاء الآخرين قبل البدء في عمله	١٧,٢٠	٢٢	٢٨,٠٣	٤٤	٢١,٠٢	٣٣	٢٨,٠٣	٤٠	٢٥,٤٨	١٢	٧,٦٤	١	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٣,٢٢	١,٢٢
٢٢	التاكيد على أن أي نجاح هو ثمرة لجهود جميع الأفراد	٥١,٥٩	٨١	٢٨,٠٣	٤٤	٢٨,٠٣	٢٢	٢٨,٠٣	٦	١٤,٦٥	٣	٣,٨٢	٣	١,٩١	-	-	٤,٢٤	٠,٩٧
٢٣	التاكيد على أن على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره	٤٢,٠٤	٦٦	٤٢,٠٤	٦٦	٤٠,٠٢	٤٧	٤٠,٠٢	٧	٤,٤٦	٤	٢,٥٥	-	-	١٥٧	١٠٠	٤,٠٤	١,٠٢

نحواف معياري	متوسط	المجموع		مفقودة		معدومة		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً		القواعد المطلوبة	م
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
١,٨٨	٤,٣٤	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	٠,٦٤	١	٥,٧٣	٩	١٠,١٩	١٦	٣٨,٨٥	٦١	٤٣,٩٥	٦٩	٢٤	التاكيد على أن العبرة ليست بما تطهه الفرد على مقاعد درسية وإنما العبرة بقدرة الفرد على تنظيم سفتر لقاء مزولة لصالح الكلية (سلطة) للأمور.
٤,٠٧	٤,٥٠	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	٠,٦٤	١	٣,٨٢	٦	١٤,٠١	٢٢	٣٩,٤٩	٦٢	٤١,٤٠	٦٥	٢٥	التاكيد على أهمية النظرة الكلية (سلطة) للأمور.
١,٠٩	٣,٦٨	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	٤,٤٦	٧	١٠,١٩	١٦	٢١,٦٦	٣٤	٣٨,٢٢	٦٠	٢٤,٢٠	٣٨	٢٦	التاكيد على أهمية تبديل المراكز القليلة بين فريق العمل
٠,٩٢	٤,٢١	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	١,٩١	٣	٢,٥٥	٤	١٤,٦٥	٢٣	٣٤,٣٩	٥٤	٤٥,٨٦	٧٢	٢٧	التاكيد على أهمية التنسيق لإيجاد العمل
١,٤١	٢,٩٤	١٠٠	١٥٧	١,٩١	٣	٢١,٠٢	٣٣	١٧,٨٣	٢٨	٢٤,٢٠	٣٨	١٥,٩٢	٢٥	١٩,١١	٣٠	٢٨	التاكيد على نبذ روح التعاون والتسلق لارضاه الرؤساء.
٠,٩٢	٣,٩٥	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	٣,١٨	٥	١,٩١	٣	١٩,١١	٣٠	٤٧,١٣	٧٤	٢٧,٣٩	٤٣	٢٩	التاكيد على أهمية منح الثقة لكل فرد.
٠,٩٧	٣,٩١	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	٣,٨٢	٦	٣,١٨	٥	١٨,٤٧	٢٩	٤٦,٥٠	٧٣	٢٧,٣٩	٤٣	٣٠	الثقة في قدرات الأفراد وملكيتهم
٠,٨٥	٤,١٢	١٠٠	١٥٧	-	-	١,٢٧	٢	٣,٨٢	٦	١١,٤٦	١٨	٤٨,٤١	٧٦	٣٥,٠٣	٥٥	٣١	شجع الأفراد على التواضع وتقدير آراء الآخرين.
١,٠٣	٣,٥٠	١٠٠	١٥٧	-	-	٥,١٠	٨	٧,٠١	١١	٣٨,٨٥	٦١	٣١,٢١	٤٩	١٧,٨٣	٢٨	٣٢	التفاني في جميع الأفراد قادر على الابتكار.
٠,٨٥	٤,٣٥	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	١,٢٧	٢	٣,١٨	٥	٧,٠١	١١	٣٥,٦٧	٥٦	٥٢,٢٣	٨٢	٣٣	التاكيد على أن تنوع الخبرات يثير الأفكار.
٠,٨٧	٤,٢٤	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	١,٩١	٣	١,٩١	٣	١١,٤٦	١٨	٣٩,٤٩	٦٢	٤٤,٥٩	٧٠	٣٤	التاكيد على أن تنوع التخصصات والقدرات يثير عملية تأخذ الفعل.
٠,٩٣	٤,١٧	١٠٠	١٥٧	٠,٦٤	١	٢,٥٥	٤	١,٢٧	٢	١٦,٥٦	٢٦	٣٥,٠٣	٥٥	٤٣,٩٥	٦٩	٣٥	التاكيد على جميع الموظفين بأن نجاح العمل يتوقف على نبذ المصاعب.
٠,٩٩	٢,٢٦	١٠٠	١٥٧	١,٢٧	٢	٣,١٨	٥	١,٩١	٣	١٤,٠١	٢٢	٢٦,٧٥	٤٢	٥٢,٨٧	٨٣	٣٦	التاكيد على أهمية نبذ الخالقات والصراحت.

من تحليل الجدول (١١) يتضح أن القواعد المطلوبة للعمل في ظل القيادة الجماعية

يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات:

١- قواعد تعتمد عليها القيادة الجماعية بدرجة كبيرة (متوسط بين أربعة وخمسة).

٢- قواعد تعتمد عليها القيادة الجماعية بدرجة متوسطة (متوسط بين ثلاثة وأقل من

أربعة).

٣- قواعد تعتمد عليها القيادة الجماعية بدرجة قليلة (متوسط أقل من ثلاثة).

وكما يظهر من التحليل فإن القواعد التي تعتمد عليها القيادة الجماعية بدرجة كبيرة هي:

- ١- التأكيد على أهمية تكامل التخصصات كما جاء في العبارة رقم ٥، حيث كان المتوسط ٤,٠٩ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي ٣٦,٣١ ، ٣٩,٤٩ % من أفراد مجتمع الدراسة.
- ٢- التأكيد على أهمية تكامل الخبرات كما جاء في العبارة رقم ٦، حيث كان المتوسط ٤,٠٨ ، ٣٥,٦٧ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً، ودرجة كبيرة على التوالي ٣٩,٤٩ % من مجتمع الدراسة.
- ٣- التأكيد على أهمية تبادل المعلومات، كما جاء في العبارة رقم ٧ حيث كان المتوسط ٤,١٢ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي ٤١,٤٠ ، ٣٥,٠٣ % من أفراد مجتمع الدراسة.
- ٤- مطالبة الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله، كما جاء في العبارة رقم ١٤ حيث كان المتوسط ٤,١٠ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي ٣٧,٥٨ ، ٤٠,٧٦ % من أفراد مجتمع الدراسة.
- ٥- التأكيد على أن رمي الأخطاء على الآخرين لا يعفي من المسؤولية، كما جاء في العبارة رقم ١٩ حيث كان المتوسط ٤,٠٩ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي ٣٨,٨٥ ، ٣٨,٨٥ % من أفراد مجتمع الدراسة.
- ٦- التأكيد على أن أي نجاح هو ثمرة لجهود جميع الأفراد، كما جاء في العبارة رقم ٢٢ حيث كان المتوسط ٤,٢٤ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي ٥١,٥٩ ، ٢٨,٠٣ % من أفراد مجتمع الدراسة.
- ٧- التأكيد على أن على كل فرد إذا كان لا يجد عمله أن يتعلم من غيره، كما جاء في العبارة رقم ٢٣ حيث كان المتوسط ٤,٠٤ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي ٤٢,٠٤ ، ٢٩,٩٤ % من أفراد مجتمع الدراسة.

- ٨- التأكيد على أن العبرة ليست بما تعلمه الفرد على مقاعد الدراسة وإنما العبرة بقدرة الفرد على التعلم المستمر أثناء مزاولة العمل، كما جاء في العبارة رقم ٢٤ حيث كان المتوسط ٤,٣٤ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٤٣,٩٥، %٣٨,٨٥ من أفراد مجتمع الدراسة.
- ٩- التأكيد على أهمية النظرة الكلية (الشاملة) للأمور، كما جاء في العبارة رقم ٢٥ حيث كان المتوسط ٤,٥٠ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٤١,٤٠، %٣٩,٤٩ من أفراد مجتمع الدراسة.
- ١٠- التأكيد على أهمية التنسيق لإنجاح العمل، كما جاء في العبارة رقم ٢٧ حيث كان المتوسط ٤,٢١ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٤٥,٨٦، %٣٤,٣٩ من مجتمع الدراسة.
- ١١- تشجيع الأفراد على التواضع وتقبل آراء الآخرين، كما جاء في العبارة رقم ٣١ حيث كان المتوسط ٤,١٢ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٣٥,٠٣، %٤٨,٤١ من مجتمع الدراسة.
- ١٢- التأكيد على أن توع الخبرات يثيري الأفكار، كما جاء في العبارة رقم ٣٣ حيث كان المتوسط ٤,٣٥ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٥٢,٢٣، %٣٥,٦٧ من أفراد مجتمع الدراسة.
- ١٣- التأكيد على أن توع التخصصات والقدرات يثيري عملية اتخاذ القرار، كما جاء في العبارة رقم ٣٤ حيث كان المتوسط ٤,٢٤ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٤٤,٥٩، %٣٩,٤٩ من أفراد مجتمع الدراسة.
- ١٤- التأكيد على جميع الموظفين بأن نجاح العمل يتوقف على نبذ الصراعات، كما جاء في العبارة رقم ٣٥ حيث كان المتوسط ٤,١٧ ويعيد ذلك بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة على التوالي %٤٣,٩٥، %٣٥,٠٣ من أفراد مجتمع الدراسة.

- ويتضح من التحليل أن القواعد التي تعتمد عليها القيادة الجماعية بدرجة متوسطة هي:
- ١- دمج الوظائف البسيطة في وظائف كبيرة معقدة، كما جاء في العبارة رقم ١ حيث كان المتوسط ٣,٠٥ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ٦٧% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٢- استبدال تجزئة المهام بتجميع المهام في عمليات كبيرة، كما جاء في العبارة رقم ٢ حيث كان المتوسط ٣,٢٥ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ١٢% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٣- التأكيد على أهمية البحث عن قواسم مشتركة بين الوحدات، كما جاء في العبارة رقم ٤ حيث كان المتوسط ٣,٦٣ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ٣٠% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٤- التركيز على النتائج والأهداف بدل التأكيد على إجراءات العمل، كما جاء في العبارة رقم ٨ حيث كان المتوسط ٣,٧٩ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ٢٠% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٥- منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات في اتخاذ القرار، كما جاء في العبارة رقم ٩ حيث كان المتوسط ٣,٥٥ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ٦٦% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٦- التركيز على من تقدم لهم الخدمة، كما جاء في العبارة رقم ١٠ حيث كان المتوسط ٣,٤٤ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ٨٥% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٧- التأكيد على أن عمل كل فرد يمثل مساندة (مدخلات) لأعمال الآخرين، كما جاء في العبارة رقم ١١ حيث كان المتوسط ٣,٧٩ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ٩٣% من أفراد مجتمع الدراسة.
 - ٨- التأكيد على مبدأ من يقطف الثمرة (يحصل على المخرجات) يسقي الشجرة (المدخلات) (مساعدة من يعتمد علينا على مخرجات عمله)، كما جاء في العبارة رقم ١٢ حيث كان المتوسط ٣,٤٥ ويفيد ذلك بدرجة متوسطة ١٣% من أفراد مجتمع الدراسة.

٩- إلغاء الحدود الوظيفية التقليدية التي تعتمد على التوصيف الوظيفي، كما جاء في العبارة رقم ١٣ حيث كان المتوسط ٣,٣٣ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٥٣٧,٥٨ من أفراد مجتمع الدراسة.

١٠- تحرير العمل من الإجراءات الروتينية، كما جاء في العبارة رقم ١٥ حيث كان المتوسط ٣,٧٥ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٦٢٤,٢٠ من أفراد مجتمع الدراسة.

١١- التأكيد على أن الهدف هو الذي يقود العمل، كما جاء في العبارة رقم ١٦ حيث كان المتوسط ٣,٩٦ ويعيد ذلك ١٩,٧٥ % من أفراد مجتمع الدراسة.

١٢- التأكيد على أن دور الرؤساء يعتمد على التوجيه وتقديم الاستشارة، كما جاء في العبارة رقم ١٧ حيث كان المتوسط ٣,٥٤ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٤٢٤,٨٤ من أفراد مجتمع الدراسة.

١٣- التأكيد على أن مسؤوليات الفرد لا تتوقف عند حدود اختصاصه وإنما تتعدى ذلك إلى كل ما ينبغي عليه فعله، كما جاء في العبارة رقم ١٨ وكان المتوسط ٣,٨٥ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٢٢,٢٩ من أفراد مجتمع الدراسة.

١٤- التأكيد على أن على كل فرد أن يفعل ما تملنه عليه ظروف العمل لا ما يملنه عليه رئيسه، كما جاء في العبارة رقم ٢٠ حيث كانت النسبة ٣,٦٦ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٢١,٠٢ من أفراد مجتمع الدراسة.

١٥- التأكيد على أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في عمله، كما جاء في العبارة رقم ٢١ حيث كانت النسبة ٣,٢٢ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٢١,٠٢ من أفراد مجتمع الدراسة.

١٦- التأكيد على أهمية تبادل المراكز القيادية بين فريق العمل، كما جاء في العبارة رقم ٢٦ حيث كانت النسبة ٣,٦٨ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ٢١,٦٦ من أفراد مجتمع الدراسة.

١٧- التأكيد على أهمية منح الثقة لكل فرد، كما جاء في العبارة رقم ٢٩ حيث كانت النسبة ٣,٩٥ ويعيد ذلك بدرجة متوسطة ١٩,١١ % من أفراد مجتمع الدراسة.

١٨ - الثقة في قدرات الأفراد وإمكانياتهم، كما جاء في العبارة رقم ٣٠ حيث كانت النسبة ٣,٩١ ويفيد ذلك ٤٧,١٨% من أفراد عينة الدراسة.

١٩ - الثقة بأن جميع الأفراد قادرُون على الابتكار، كما جاء في العبارة رقم ٣٢ حيث كانت النسبة ٣,٥٠ ويفيد ذلك ٨,٣٨% من أفراد مجتمع الدراسة.

ويظهر من التحليل أن القواعد التي تعتمد عليها القيادة الجماعية بدرجة قليلة هي:

١ - إسناد العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص، كما جاء في العبارة رقم ٣ حيث كانت النسبة ٢,٤٤ ويفيد ذلك بدرجة قليلة ومدعومة على التوالي ٣٨,٨٥٪ ٢٠,٣٨٪ و٤٤,٢٪ من أفراد مجتمع الدراسة.

٢ - التأكيد على نبذ روح التعاون والتسابق لإرضاء الرؤساء، كما جاء في العبارة رقم ٢٨ حيث كانت النسبة ٢,٩٤ ويفيد ذلك بدرجة قليلة ومدعومة على التوالي ٨٣,١٧٪ ٠٢,٢١٪ من أفراد مجتمع الدراسة.

ومن تحليل النتائج يظهر أن نتائج الدراسة تتفق مع ما يراه هامر (هامر، ١٩٩٩م، ١٤١٩هـ) في القواعد التي تعتمد عليها بدرجة كبيرة القيادة الجماعية.

١ - تبادل المعلومات.

٢ - التأكيد على أن نجاح العمل هو ثمرة لجهود جميع الأفراد.

٣ - التأكيد على إتاحة الفرصة أمام الفرد للتعلم من غيره.

٤ - التأكيد على أن العبرة ليست بما تعلمه الفرد على مقاعد الدراسة وإنما العبرة بثمرة التعلم المستمر.

٥ - التأكيد على أهمية النظرة الكلية الشاملة للأمور.

٦ - التأكيد على أهمية التنسيق.

٧ - التأكيد على أهمية التواضع بتقبل آراء الآخرين.

٨ - التأكيد على أن تنويع التخصصات والقدرات يثيري عملية اتخاذ القرار.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما يراه هامر وشامبي (١٩٩٥) في القواعد التي تعتمد

عليها القيادة الجماعية بدرجة متوسطة وهي:

١- دمج الوظائف البسيطة في وظائف معقدة.

٢- استبدال تجزئة المهام بتجميع المهام.

٣- البحث على قواسم مشتركة بين الوحدات الإدارية.

٤- التركيز على النتائج والأهداف بدل التركيز على الإجراءات.

٥- منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات.

٦- التركيز على العملاء ومن تقدم لهم الخدمة.

٧- التأكيد على أن دور الرؤساء يعتمد على التوجيه.

٨- التأكيد على أن مسؤوليات الفرد لا تتوقف عند حدود اختصاصه.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة هامر (هامر، ١٤١٩هـ) في:

١- التأكيد على مبدأ من يقطف الثمرة يسقي الشجرة.

٢- تحريير العمل من الإجراءات الروتينية.

٣- التأكيد على أن على كل فرد أن يفعل ما تملية عليه الظروف.

كما تتفق مع نتائج دراسة الثبيتي والسيف والبنجر (الثبيتي، السيف، البنجر، ١٤٢٢هـ) من

حيث أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في العمل.

ولكن هذه الدراسة تختلف عن دراسة هامر وهمار وشامبي والسلطان (هامر، ١٤١٩هـ،

وهامر وشامبي ١٤١٥هـ، والسلطان ١٤١٨هـ) من حيث أنها تعطي أهمية قليلة على

عكس الدراسات السابقة فيما يتعلق بإسناد العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص واحد.

(٨٣)

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين بحسب طبيعة مجموعة اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	قيمة ف	مصدر التباين	مجموع درجة الحرية المربعات	متوسط قيمه	العبارة	رقم العبرة
٠,٠٠٤	٥,٨٣١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٦,٩٣٣ ١,١٨٩ ١٥١,٠٠	٢,٠٠ ١٤٩,٠٠ ١٩١,٥٣	١٣,٨٦٧ ١٧٧,١٨٦ ١٩١,٥٣	إسناد العمل من ألفه إلى ياته إلى شخص
٠,٠٣٨	٣,٣٤٠	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣,٢١٢ ٠,٩٦٢ ١٥٢,٠٠	٢,٠٠ ١٥٠,٠٠ ١٥٠,٦٨٠	٦,٤٢٤ ١٤٤,٢٥٢ ٢٤٧,٥٤١	التأكيد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره.
٠,٠١٧	٤,١٨٨	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٧,٠٠٤ ١,٦٧٣ ١٥٠,٠٠	٢,٠٠ ١٤٨,٠٠ ٢٦١,٥٥٠	١٤٠٠٨ ٢٤٧,٥٤١ ٢٦١,٥٥٠	تشجيع برامج التدريب عن بعد

من استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد درجة دلالة الفروق بين أفراد العينة بحسب طبيعة مجموعة اتخاذ القرار (جدول رقم ١٢) ظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية إلا في العبارات (١٢، ٣٣، ٦٢) وهي:

جدول رقم (١٢ - أ)

إسناد العمل من ألفه إلى ياته إلى شخص

Subset for alpha= 0.05		N	طبيعة مجموعة اتخاذ القرار
٢	١		
	٢,٢١	٥٦	بالتصويت
	٢,٢٧	٥٦	بالإجماع
٢,٩٣	.	٤٠	بالمداؤلة
١,٠٠	٠,٩٦٦		مستوى الدلالة

١- إسناد العمل من ألفه إلى ياته إلى شخص كانت قيمة (ف) ٥,٨٣١ عند مستوى دلالة ٤,٠٠٠ وكانت الفروق لصالح الفتئتين اللتين تتخذان القرار بالإجماع والمداولة. (جدول

(رقم ١٢ - أ)

(٨٤)

جدول رقم (١٢ - ب)

التأكد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره

Subset for alpha= 0.05	N	طبيعة مجموعة اتخاذ القرار
٢	١	
	٣,٧١	٤١ بالتصويت
٤,١٦	٤,١٦	٥٦ بالإجماع
٤,١٦		٥٦ بالمداؤلة
٠,٩٩٥	٠,٠٥٤	مستوى الدلالة

- ٢- التأكيد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره كانت قيمة (ف) ٣,٣٤٠ عند مستوى دلالة ٠,٠٣٨ وكان الفروق لصالح الفتنين اللتين تتخذان القرار بالإجماع والمداولة . (جدول رقم ١٢ - ب)

جدول رقم (١٢ - ج)

تشجيع برامج التدريب عن بعد

Subset for alpha= 0.05	N	طبيعة مجموعة اتخاذ القرار
٢	١	
	٣,١٨	٤٠ بالتصويت
٣,٢٧	٣,٢٧	٥٥ بالإجماع
٣,٨٦		٥٦ بالمداؤلة
٠,٠٦٥	٠,٩٢٦	مستوى الدلالة

- ٣- تشجيع برامج التدريب عن بعد كانت قيمة (ف) ٤,١٨٨ عند مستوى دلالة ٠,٠١٧ وكانت الفروق لصالح الفتنين اللتين تتخذان القرار بالإجماع والمداولة. (جدول رقم ١٢ - ج)

(٨٥)

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين بحسب كيفية اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	قيمة F	مصدر التباين	مجموع درجة الحرية المربعات	متوسط المجموعات	العبارة	رقم العبرة
٠,٠١٤	٤,٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤,٤١ ١,٠٠ ١٥٢,٠٠	٢,٠٠ ١٥٠,٠٠ ١٥٩,٥٣	٨,٨٢ ١٥٠,٧١ ١٥٩,٥٣	منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات ١٨
٠,٠٠١	٧,١٥	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٩,٨٥ ١,٣٨ ١٥٣,٠٠	٢,٠٠ ١٥١,٠٠ ٢٢٧,٩٣	١٩,٧١ ٢٠٨,٢٢ ٢٢٧,٩٣	التأكد على أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في عمله. ٣١

من استخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد درجة دلالة الفروق بين أفراد العينة بحسب كيفية اتخاذ القرار (جدول رقم ١٣) ظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية إلا في العبارات (١٨، ٣١) وهي:

جدول رقم (١٣ - أ)

منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات

Subset for alpha= 0.05		N	
٢,٠٠	١,٠٠		كيفية اتخاذ القرار
	٣,٢٠	٤٤,٠٠	بالمداولة
٣,٦٢	٣,٦٢	٤٢,٠٠	بالتصويت
٣,٧٨		٦٧,٠٠	بالإجماع
٠,٧٢	٠,١١		مستوى الدلالة

١- منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات، حيث كانت قيمة (F) ٤,٣٩ عند مستوى دلالة ٠,٠١٤ وكانت الفروق لصالح الفئتين اللتين تتخذان القرار بالتصويت والإجماع.

(جدول رقم ١٣ - أ)

جدول رقم (١٣ - ب)

التأكد على أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في عمله

Subset for alpha= 0.05		N	
٢,٠٠	١,٠٠		كيفية اتخاذ القرار
	٢,٦٦	٤٤,٠٠	بالمداولة
٣,٣٣		٤٢,٠٠	بالتصويت
٣,٥٠		٦٨,٠٠	بالإجماع
٠,٧٦	١,٠٠		مستوى الدلالة

٢- التأكيد على أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في عمله، حيث كانت قيمة (f) ٧,١٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ وكانت الفروق لصالح الفئتين اللتين تتخذان القرار بالتصويت والإجماع. (جدول رقم ١٣ - ب)

جدول رقم (١٣ - ج)

المقارنات المركبة بالنسبة للمتغيرين

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	كيفية اتخاذ القرار	المتغير التابع	رقم العيارة
٠,٧١	٠,٢٠	-٠,١٦	بالإجماع	بالتصويت	١٨
٠,١٤	٠,٢٢	٠,٤١	بالمداولة		
٠,٧١	٠,٢٠	٠,١٦	بالتصويت	بالإجماع	
٠,٠١	٠,١٩	٠,٥٧	بالمداولة		
٠,١٤	٠,٢٢	-٠,٤١	بالتصويت	بالمداولة	
٠,٠١	٠,١٩	-٠,٥٧	بالإجماع		
٠,٧٥	٠,٢٣	-٠,١٧	بالإجماع	بالتصويت	٣١
٠,٠٢	٠,٢٥	٠,٦٧	بالمداولة		
٠,٧٥	٠,٢٣	٠,١٧	بالتصويت	بالإجماع	
٠,٠٠	٠,٢٣	٠,٨٤	بالمداولة		
٠,٠٢	٠,٢٥	-٠,٦٧	بالتصويت	بالمداولة	
٠,٠٠	٠,٢٣	-٠,٨٤	بالإجماع		

وللإجابة على السؤال الثاني وهو ما الصيغ المناسبة لقيادة الجماعية في ظل عملية إعادة هيكلة اتخاذ القرار؟ قامت الباحثة بتحليل محور التنظيم الذي يضم الأسئلة من ٤٧ إلى ٦٢ في المقياس المكون من ٥ درجات والجدول رقم (١٤) يتضمن بنود محور التنظيم التي تم ترتيبها تنازلياً حسب نسبة أفراد العينة الذين أشاروا بأن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليها كثيراً وقد جاء بند إيجاد بنية تكنولوجيا تعليم مشتركة وهو ما تمتثله العبارة رقم ٥٩ في الصداره إذا أشار ٤٢,٦٨% من أفراد العينة إلى أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٢٥,٤٨% منهم يرون أن اتخاذ القرار بشكل جماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة، وكان المتوسط ٣,٩٥.

ويحتل المرتبة الثانية إيجاد نظام مشاركة مع الكليات الصناعية، حيث يرى ٣٦,٣١% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً ٣١,٢١% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة. وكان المتوسط ٣,٨٣.

ويأتي في المرتبة الثالثة ربط أقسام الجامعة بعضها ببعض، حيث يرى ٣٣,٧٦% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٣٥,٦٧% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة، وكان المتوسط ٣,٩٠.

وفي المرتبة الرابعة يأتي إيجاد قواعد معلومات مشتركة، حيث يرى ٣٣,١٢% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٣٥,٦٧% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٨٥.

والمرتبة الخامسة يحتلها تشجيع فريق البحث العلمي، حيث يرى ٣٢,٤٨% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٤٠,١٣% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٨٩.

وفي المرتبة السادسة تعزيز الشراكة مع المجتمع، حيث يرى ٣٠,٥٧٪ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، ٣٨,٢٢٪ منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٨٥.

ويحتل المرتبة السابعة النظر للفصول كمختبرات للبحث العلمي، حيث يرى ٢٤,٨٤٪ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، ٣٤,٣٩٪ منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٥٥.

ويأتي في المرتبة الثامنة تشجيع برامج التدريب عن بعد، حيث يرى ٢٤,٨٤٪ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و ٣١,٨٥٪ منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٤٤.

والمرتبة التاسعة يحتلها إيجاد روابط خارج نطاق الجامعة، حيث يرى ٢٤,٢٠٪ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و ٣٩,٤٩٪ منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٧٠.

ويحتل المرتبة العاشرة إيجاد وحدات امتياز لتقديم الاستشارات، حيث يرى ٢٢,٢٩٪ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، ويرى ٣٧,٥٨٪ منهم أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط ٣,٥٥.

ويأتي في المرتبة الحادية عشر التعامل مع الطالب كشريك في التعلم، حيث يرى ٢٢,٢٩٪ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً،

و٤٧,٧٧% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط .٣,٧٢

والمرتبة الثانية عشر يحتلها التدريس من خلال فرق التدريس، حيث يرى ٢١,٠٢% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٣١,٨٥% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط .٣,٤٩

ويحتل المرتبة الثالثة عشر إيجاد فرق لحل المشكلات، حيث يرى ١٩,٧٥% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٤٥,٨٦% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط .٣,٦٢.

ويأتي في المرتبة الرابعة عشر تبني مدخل المناهج عبرة الحدود، حيث يرى ٤٧,٤٧% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٢٨,٦٦% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط .٣,٣٥

والمرتبة الخامسة عشر يحتلها تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، حيث يرى ٤٧,١٨% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٤٠,١٣% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط .٣,٥٥

ويأتي في المرتبة السادسة عشر أداء العمل وفق أسلوب تبادل الأدوار، حيث يرى ٢٠,١٧% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليه بدرجة كبيرة جداً، و٣٩,٤٩% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان المتوسط .٣,٥٣

وتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة هامر وشامبي (هـ ١٤١٥) فيما يتعلق بأهمية إيجاد قواعد مشتركة للمعلومات. كما تتفق مع دراسة دوفور وإيكير (دوفور وإيكير هـ ١٤٢٢) فيما يتعلق بأهمية تشجيع فرق البحث العلمي وتعزيز روح الشراكة مع المجتمع وإيجاد فرق لحل المشكلات. كما تتفق الدراسة مع دراسة هامر (هـ ١٤١٩) حول ضرورة إيجاد مراكز امتياز لتقديم الاستشارات، وتفق الدراسة مع دراسة الشبيتي، والسيف والبنجر (الشبيتي، والسيف، والبنجر، هـ ١٤٢٢) حول ضرورة التعامل مع الطالب كشريك في التعلم.

جدول رقم (١٤)

بنود محور التنظيم

رقم العلامة	البنود	نسبة المجموع										المتوسط
		كثيرة جداً	كبيرة جداً	متوسطة	قليلة	معدومة	لاتوجّه بجهة	المجموع	ن	النسبة	ن	
٥٩	إيجاد بنية تكنولوجيا تعليم مشتركة	٤٢,٦٨	٦٧	٢٥,٤٨	٤٠	١٤,٠١	٣,٨٢	١٥٧	١٠٠	٥,٧٣	٩	٨,٢٨
٦٠	إيجاد نظام مشاركة مع الكليات الصناعية	٣٦,٣١	٥٧	٣١,٢١	٤٩	١٧,٢٠	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٧,٠١	١١	٧,٦٤
٤٧	ربط أقسام الجامعة بعضها البعض	٣٣,٧٦	٥٣	٣٥,٦٧	٥٦	١٩,١١	٢,١٨	١٥٧	١٠٠	٥,٦٤	١	٢,١٨
٥٨	إيجاد قواعد معلومات مشتركة	٣٣,١٢	٥٢	٣٥,٦٧	٥٦	١٧,٨٣	٤,٤٦	١٥٧	١٠٠	٠,٦٤	١	٤,٤٦
٥٠	تشجيع فريق البحث العلمي	٣٢,٤٨	٥١	٤٠,١٣	٦٣	١٤,٦٥	٠,٠٠	١٥٧	١٠٠	٠,٠٠	٠	٢,٨٢
٥٥	تعزيز الشراكة مع المجتمع	٣٠,٥٧	٤٨	٢٨,٢٢	٦٠	٢٠,٣٨	٤,٤٦	١٥٧	١٠٠	٠,٦٤	١	٤,٤٦
٦١	النظر للحصول على مختبرات للبحث العلمي	٢٤,٨٤	٣٩	٢٤,٣٩	٥٤	٢٠,٣٨	٥,٦٤	١٥٧	١٠٠	٩,٥٥	١٥	١٠,١٩
٦٢	تشجيع برامج التدريب عن بعد	٢٤,٨٤	٣٩	٣١,٨٥	٥٠	١٥,٩٢	٠,٠٠	١٥٧	١٠٠	١٢,١٠	١٩	١٤,٠١
٥٤	إيجاد روابط خارج نطاق الجامعة	٢٤,٢٠	٣٨	٢٩,٤٩	٦٢	٢١,٠٢	١,٢٧	١٥٧	١٠٠	٤,٤٦	٧	٩,٥٥
٥٢	إيجاد وحدات لامتياز لتقديم الاستشارات	٢٢,٢٩	٣٥	٢٧,٥٨	٥٩	٢١,٠٢	٠,٠٠	١٥٧	١٠٠	٨,٢٨	١٣	١٠,٨٣
٥٧	التعامل مع الطالب كشريك في التعلم	٢٢,٢٩	٣٥	٢٧,٥٨	٥٩	٢١,٠٢	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٩,٥٥	٩	٩,٥٥
٤٩	التدريس من خلال فرق التدريس	٢١,٠٢	٣٣	٢١,٨٥	٥٠	٢٢,٣٩	١,٩١	١٥٧	١٠٠	٨,٢٨	١٣	٩,٥٥
٥١	إيجاد فرق حل المشكلات	١٩,٧٥	٣١	٤٧,٧٧	٧٥	١٤,٠١	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٨,٢٨	١٢	٧,٠١
٤٨	تبني مدخل المناهج عبرة الخلود	١٨,٤٧	٣٩	٤٢,٦٦	٤٥	٢٦,٧٥	٣,٨٠	١٥٧	١٠٠	٩,٥٥	٦	٩,٥٥
٥٦	تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص	١٨,٤٧	٣٩	٤٠,١٣	٦٣	٢٢,٢٩	١,٩١	١٥٧	١٠٠	٦,٣٧	١٠	١٠,٨٣
٥٣	أداء العمل وفق أسلوب تبادل الأدوار	١٧,٢٠	٢٧	٣٩,٤٩	٦٢	٣٩,٤٩	٠,٦٤	١٥٧	١٠٠	٧,٣٧	١٠	٨,٢٨

لقد تم استخدام التحليل الوصفي لمحور مباديء القيادة للإجابة على السؤال الثالث وهو ما نمط القيادة الجماعية الملائمة لعملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى في ظل إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار ؟

وكما يظهر من التحليل يشمل محور القيادة الأسئلة من ١ إلى ٩ في المقياس المكون من ٥ درجات وهي مراعاة مبدأ المساواة والتأكيد على مبدأ التعاون وإتاحة الفرص للحوار والتأكيد على حرية الأفراد والتأكيد على أهمية مساهمة كل فرد والحد من ممارسة سياسة التسلط وتشجيع المشاركة وديمقراطية التعامل وتكامل الأدوار.

والجدول (١٥) يتضمن فقرات هذا المحور التي تم ترتيبها تنازلياً حسب نسبة أفراد العينة الذين أشاروا بأن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد عليها كثيراً، وقد جاء التأكيد على مبدأ التعاون في الصدارة إذ أشار ٥٦,٦٩% من أفراد العينة إلى أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على التعاون بدرجة كبيرة جداً، و٣٢,٤٨% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد على التعاون بدرجة كبيرة؛ وكان متوسط الاستجابات لهذا العنصر ٤,٣٩.

ويأتي في المرتبة الثانية الحد من ممارسة سياسة التسلط حيث يرى ٥١,٥٩% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على الحد من التسلط بدرجة كبيرة جداً، و٢٨,٠٣% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد على الحد من التسلط بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابات لهذه الفقرة ٤,٢٣.

ويأتي في المرتبة الثالثة عنصر مراعاة مبدأ المساواة حيث يرى ٤٧,١٣% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على المساواة بدرجة كبيرة جداً، و٣٦,٣١% منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد على المساواة بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابة لهذا العنصر ٤,٢٤.

ويأتي في المرتبة الرابعة إتاحة الفرصة للحوار حيث يرى ٤٥,٨٦% من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على الحوار بدرجة كبيرة جداً، و٣٦,٩٤%

منهم يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد على الحوار بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابة لهذا العنصر .٤,٢٤

ويأتي في المرتبة الخامسة تشجيع المشاركة حيث يرى %٤٣,٩٥ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد تشجيع المشاركة بدرجة كبيرة جداً، و %٣٣,١٢ يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابات لهذه الفقرة .٤,١٩

ويأتي في المرتبة السادسة التأكيد على أهمية مساهمة كل فرد حيث يرى %٣٨,٨٥ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على مساهمة كل فرد بدرجة كبيرة جداً، و %٤٢,٠٤ يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابات لهذا العنصر .٤,١٨

و يأتي في المرتبة السابعة ديمقراطية التعامل حيث يرى %٣٦,٣١ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على الديمقراطية بدرجة كبيرة جداً، و %٣٣,١٢ يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابات لهذه الفقرة .٣,٩٧

ويأتي في المرتبة الثامنة تكامل الأدوار حيث يرى %٣٥,٠٣ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على تكامل الأدوار بدرجة كبيرة جداً، و %٤٠,١٣ يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابات لهذا العنصر .٣,٩٨

ويأتي في المرتبة التاسعة التأكيد على حرية الأفراد حيث يرى %٣٢,٤٨ من أفراد العينة أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد على الحرية بدرجة كبيرة جداً، و %٣٥,٦٧ يرون أن اتخاذ القرار الجماعي يعتمد عليه بدرجة كبيرة وكان متوسط الاستجابات لهذه الفقرة .٣,٩٢

جدول رقم (١٥)

بنود محور مبادئ القيادة

رقم العنوان	البند	ن	كثيرة جداً	ن	كثيرة	ن	متوسطة	ن	قليلة	ن	معدومة	ن	لاتوجّه بـ		المجموع	ن	النسبة	ن	النسبة	ن	النسبة	ن	النسبة	ن	النسبة	ن	النسبة		
													النسبة	ن															
١	التأكيد على مبدأ التعاون	٨٩	٥٦,٦٩	٥١	٣٢,٤٨	١٠	٦,٣٧	٤	٢,٥٥	٣	١,٩١	٠	٠,٠٠	١٠٧	١٠٠	٤,٣٩	٤,٨٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧
٢	الحد من ممارسة سياسة التسلط	٨١	٥١,٥٩	٤٤	٢٨,٠٣	٢٤	١٥,٢٩	٣	١,٩١	٥	٣,١٨	٠	٠,٠٠	١٠٧	١٠٠	٤,٢٣	١,٩٩	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٣	مراجعة مبدأ المساواة	٧٤	٤٧,١٣	٥٧	٣٦,٣١	١٧	١٠,٨٣	٥	٣,١٨	٣	١,٩١	١	٠,٦٤	١٠٧	١٠٠	٤,٢٤	٠,٩١	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٤	إتاحة الفرصة للحوار	٧٢	٤٥,٨٦	٥٨	٣٦,٩٤	٢١	١٣,٢٨	١	٠,٦٤	٤	٢,٥٥	١	٠,٦٤	١٠٧	١٠٠	٤,٢٤	٠,٩٠	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٥	تشجيع المشاركة	٦٩	٤٣,٩٥	٥٢	٣٣,١٢	٢٨	١٧,٨٣	٤	٢,٥٥	٣	١,٩١	٣	٠,٦٤	١٠٧	١٠٠	٤,١٩	٠,٨٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٦	التأكيد على أهمية مساعدة كل فرد	٦١	٣٨,٨٥	٦٦	٤٢,٠٤	٢٢	١٤,٠١	٤	٢,٥٥	٣	١,٩١	٣	٠,٦٤	١٠٧	١٠٠	٤,١٨	٠,٨٢	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٧	ديمقراطية التعامل	٥٧	٣٦,٣١	٥٢	٣٣,١٢	٣٦	٢٢,٩٣	٧	٤,٤٦	٤	٢,٥٥	١	٠,٦٤	١٠٧	١٠٠	٣,٩٧	١,٠١	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٨	تكامل الأدوار	٥٥	٣٥,٠٣	٦٢	٤٠,١٣	٢٦	١٦,٥٦	٨	٥,١٠	٤	٢,٥٥	١	٠,٦٤	١٠٧	١٠٠	٣,٩٨	١,٠٣	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	
٩	التأكيد على حرية الأفراد	٥١	٣٢,٤٨	٥٦	٣٥,٦٧	٣٧	٢٢,٥٧	٦	٣,٨٢	٥	٣,١٨	٢	١,٢٧	١٠٧	١٠٠	٣,٩٢	١,٠١	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	

وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الأديبيات والدراسات المماثلة نجد أن هذه الدراسة تتفق مع جميع الدراسات التي تؤكد على أهمية مراجعة مبدأ التعاون والمساواة وإتاحة الفرص للحوار والمشاركة في اتخاذ القرار وديمقراطية الإدارة وتبادل الأدوار ومنح الأفراد مزيد من الحرية. حيث اتفقت هذه الدراسة مع ما ينادي به مؤيدوها إعادة الهندسة (هامر وشامبي، ١٩٩٥، هامر ، ١٩٩٩، السلطان ١٤١٨). من ضرورة مراجعة مبادئ مثل الشراكة والمساواة والحرية والديمقراطية وفرصة للحوار ونبذ للسلطط في إدارة المؤسسات.

وتفق هذه المبادئ مع ما دعا إليه البخاري والثبيتي (البخاري والثبيتي، ١٤٢١) من مبادئ تتماشى مع التحول إلى عصر التعليم التعاوني. حيث أكدوا على المباديء التالية:

- ١- التحول من التسلط إلى الديمقراطية.
- ٢- التحول من التنافس إلى التعاون.
- ٣- التحول من المركزية إلى المشاركة في القرارات.
- ٤- التحول من صراع الأدوار إلى تكامل الأدوار.

كما أن هذه المباديء تتفق مع ما ذكره كل من دوفور وايكير (ترجمة مدارس الظهران الأهلية ١٤٢٢) وللذان أكدوا على مباديء: الحوار والمشاركة والديمقراطية كمبادئ للتحول إلى المجتمعات التعليمية أثناء العمل.

جدول رقم (١٦)

النموذج الخطى العام

الدالة	درجة حرية الخطأ	درجة الحرية المفترضة	قيمة ف	القيمة	قيم بليلز، ولكر، هوتلنج، رويز	المتغيرات
٠,٠٠٠	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٢٩٧,٧٧٨١	٠,٩١٥	ليلز	التقطاع أ
٠,٠٠٠	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٢٩٧,٧٧٨١	٠,٠٨٥	ولكر	
٠,٠٠٠	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٢٩٧,٧٧٨١	١٠,٧٦٣	هوتلنج	
٠,٠٠٠	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٢٩٧,٧٧٨١	١٠,٧٦٣	رويز	
٠,٢٤١	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	١,٤٢٥١	٠,٠٤٩	ليلز	V٢
٠,٢٤١	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	١,٤٢٥١	٠,٩٥١	ولكر	الوظيفة
٠,٢٤١	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	١,٤٢٥١	٠,٠٥٢	هوتلنج	
٠,٢٤١	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	١,٤٢٥١	٠,٠٥٢	رويز	
٠,٦٥٦	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٠,٥٤١١	٠,٠١٩	ليلز	V٤
٠,٦٥٦	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٠,٥٤١١	٠,٩٨١	ولكر	التخصص
٠,٦٥٦	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٠,٥٤١١	٠,٠٢٠	هوتلنج	المعرفي
٠,٦٥٦	٨٣,٠٠٠	٣,٠٠٠	٠,٥٤١١	٠,٠٢٠	رويز	
٠,٤٦٤	٢٥٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠	٠,٩٩٢	٠,١٦٥	ليلز	V٧
٠,٤٥٨	٢٢٩,٥٢٨	١٥,٠٠٠	٠,٩٩٨	٠,٨٤٠	ولكر	صفة المشاركة
٠,٤٥٣	٢٤٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠	١,٠٠٣	٠,١٨٤	هوتلنج	الجماعية في
٠,٠٤٣	٨٥,٠٠٠	٥,٠٠٠	٢,٤١٣	٠,١٤٢	رويز	القرار
٠,٣٧٤	٢٥٥,٠٠٠	٩,٠٠٠	١,٠٨٦	٠,١١١	ليلز	V٨
٠,٣٧١	٢٠٢,١٥١	٩,٠٠٠	١,٠٩١	٠,٨٩١	ولكر	طبيعة مجموعة
٠,٣٦٩	٢٤٥,٠٠٠	٩,٠٠٠	١,٠٩٣	٠,١٢٠	هوتلنج	القرار
٠,٠٤٠	٨٥,٠٠٠	٩,٠٠٠	٢,٨٩٨	٠,١٠٢	رويز	

الدالة	درجة حرية الخطأ	درجة الحرية المفترضة	قيمة ف	القيمة	قيم بليز، ولكرز، هوتلنج، رويز	المتغيرات
٠,٠٠٤	١٦٨,٠٠٠	٦,٠٠٠	٣,٢٨٠	٠,٢١٠	بليز	V٩ كيفية اتخاذ القرار
٠,٠٠٤	١٦٦,٠٠٠	٦,٠٠٠	٣,٣٨٤	٠,٧٩٤	ولكرز	
٠,٠٠٣	١٦٤,٠٠٠	٦,٠٠٠	٣,٤٨٥	٠,٢٥٥	هوتلنج	
٠,٠٠٠	٨٤,٠٠٠	٣,٠٠٠	٦,٥٩٥	٠,٢٣٦	رويز	
٠,٠٠٠	٢٥٥,٠٠٠	١٨,٠٠٠	٢,٦٤٦	٠,٤٧٢	بليز	V٨ × V٧
٠,٠٠٠	٢٣٥,٢٤٥	١٨,٠٠٠	٢,٧٩٠	٠,٥٧٨	ولكرز	صفة المشاركة
٠,٠٠٠	٢٤٥,٠٠٠	١٨,٠٠٠	٢,٩٢١	٠,٦٤٤	هوتلنج	الجماعية في
٠,٠٠٠	٨٥,٠٠٠	٦,٠٠٠	٦,٨٨٨	٠,٤٨٦	رويز	القرار × طبيعة مجموعة القرار
٠,٠٣١	٢٥٥,٠٠٠	٢١,٠٠٠	١,٧٠١	٠,٣٦٩	بليز	V٩ × V٧
٠,٠٢٧	٢٣٨,٨٨١	٢١,٠٠٠	١,٧٣٥	٠,٦٦٥	ولكرز	صفة المشاركة
٠,٠٢٣	٢٤٥,٠٠٠	٢١,٠٠٠	١,٧٦٤	٠,٤٥٤	هوتلنج	الجماعية في
٠,٠٠٢	٨٥,٠٠٠	٧,٠٠٠	٣,٧١١	٠,٣٠٦	رويز	القرار × كيفية اتخاذ القرار
٠,٠٢٢	٢٥٥,٠٠٠	١٢,٠٠٠	٢,٠٣٣	٠,٢٦٢	بليز	V٩ × V٨
٠,٠٢٢	٢١٩,٨٨٩	١٢,٠٠٠	٢,٠٤٠	٠,٢٥٦	ولكرز	طبيعة مجموعة القرار × كيفية
٠,٠٢٢	٢٤٥,٠٠٠	١٢,٠٠٠	٢,٠٣٠	٠,٢٩٨	هوتلنج	اتخاذ القرار
٠,٠٠٧	٨٥,٠٠٠	٤,٠٠٠	٣,٧٧٢	٠,١٧٧	رويز	
٠,٠٠٠	٢٥٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠	٢,٩٠٥	٠,٤٣٨	بليز	V٩ × V٨ × V٧
٠,٠٠٠	٢٢٩,٥٢٨	١٥,٠٠٠	٣,١٢٤	٠,٥٩٩	ولكرز	صفة المشاركة
٠,٠٠٠	٢٤٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠	٣,٣٢١	٠,٦١٠	هوتلنج	الجماعية في
٠,٠٠٠	٨٥,٠٠٠	٥,٠٠٠	٨,٣٨٩	٠,٤٩٣	رويز	القرار × طبيعة مجموعة القرار × كيفية اتخاذ القرار

(٩٦)

نموذج القيادة الجماعية:

باستخدام النموذج الخطى العام لتطوير نموذج يحدد المتغيرات المحددة للقيادة الجماعية، تمكنت الدراسة الحالية من تطوير نموذج على النحو التالي:

$$A \times V_7 + V_9 \times V_8 + V_9 + V_7 + V_8 \times V_7 + V_9 + V_8 + V_4 + V_2 + V_9 \times V_8$$

وتقسيرها كالتالى:

أ التقطاع + الوظيفة + التخصص المعرفي + صفة المشاركة الجماعية في القرار + طبيعة مجموع القرار + كيفية اتخاذ القرار + صفة المشاركة الجماعية في القرار \times طبيعة مجموعة القرار + صفة المشاركة الجماعية في القرار \times كيفية اتخاذ القرار + طبيعة مجموعة القرار \times كيفية اتخاذ القرار + صفة المشاركة الجماعية في القرار \times طبيعة مجموعة القرار \times كيفية اتخاذ القرار.

وكما يظهر من التحليل فإن القيادة الجماعية تتأثر بالمتغيرات المستقلة مجتمعة أكثر من تأثيرها بكل متغير على حدة.

جدول رقم (١٧)

اختبارات ما بين موضوعات النتائج

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات لنموذج ثلاثة	المتغيرات التابعه	المصدر
0,000	٢,٩٥٢	٦٣,١٦١	٣٥	٢٢١٠,٦٤٨	١	النموذج الصحيح
0,001	٢,٣٣٧	٦١١,٨٠٢	٣٥	٢١٤١٣,٠٦٣	٢	
0,002	٢,١٧٣	٣٤٥,٥١٢	٣٥	١٢٠٩٢,٩٠٦	٣	
0,000	٧٢٠,٧٥٣	١٥٤٢٢,٨٨٦	١	١٥٤٢٢,٨٨٦	١	التقطاع أ
0,000	٧٥٢,٧٣٣	١٩٧٠٣٢,٣٥	١	١٩٧٠٣٢,٣٥	٢	
0,000	٢٣٢,٥٦٨	٣٦٩٧٠,٣٤٠	١	٣٦٩٧٠,٣٤٠	٣	

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات لنموذج ثلاثة	المتغيرات التابعة	المصدر
٠,٢٢٤	١,٥٠٠	٣٢,٠٩٤	١	٣٢,٠٩٤	١ د	V2
٠,٠٨٩	٢,٩٥٨	٧٧٤,٣٤٢	١	٧٧٤,٣٤٢	٢ د	التأكد على مبدأ التعاون
٠,٠٤٧	٤,٠٧٨	٦٤٨,١٩٠	١	٦٤٨,١٩٠	٣ د	
٠,٨٩٨	٠,٠١٧	٠,٣٥٦	١	٠,٣٥٦	١ د	
٠,٦١٧	٠,٢٥٢	٦٥,٨٧٣	١	٦٥,٨٧٣	٢ د	التخصص المعرفي
٠,٦٠٨	٠,٢٦٦	٤٢,٢٣٠	١	٤٢,٢٣٠	٣ د	
٠,٢٥٩	١,٣٣٠	٢٨,٤٦٩	٥	١٤٢,٣٤٣	١ د	V7
٠,٩٧٠	٠,١٧٨	٤٦,٦٨٤	٥	٢٣٣,٤٢٢	٢ د	صفة المشاركة الجماعية في القرار
٠,٦٥٣	٠,٦٦٢	١٠٥,٢١٥	٥	٥٢٦,٠٧٤	٣ د	
٠,٥٦٩	٠,٦٧٧	١٤,٤٨١	٣	٤٣,٤٤٢	١ د	V8
٠,٦٢٤	٠,٥٨٩	١٥٤,١٣٩	٣	٤٦٢,٤١٨	٢ د	طبيعة مجموعة القرار
٠,٦٧٩	٠,٥٠٦	٨٠,٣٧٦	٣	٢٤١,١٢٧	٣ د	
٠,٠٠١	٧,٣٢٢	١٥٦,٦٧٤	٢	٣١٣,٣٤٩	١ د	V9
٠,٠٤٩	٣,١٢٦	٨١٨,٢٠٠	٢	١٦٣٦,٣٩٩	٢ د	كيفية اتخاذ القرار
٠,٠٠٢	٦,٩٨٩	١١١١,٠٢١	٢	٢٢٢٢,٠٤٢	٣ د	
٠,٠٠١	٢,٩٩٣	٦٤,٠٥٣	٦	٣٨٤,٣١٧	١ د	V8 × V7
٠,٠٠٠	٥,١١١	١٣٣٧,٧٦٦	٦	٨٠٢٦,٥٩٨	٢ د	صفة المشاركة الجماعية في القرار × طبيعة مجموعة القرار
٠,٠٣٢٦	١,١٧٨	١٨٧,٢٩٧	٦	١١٢٣,٧٨٠	٣ د	
٠,٠٠٥	٣,١٨٠	٦٨,٠٣٨	٧	٤٧٦,٢٦٥	١ د	V9 × V7
٠,١١٣	١,٧٣٠	٤٥٢,٧٤٦	٧	٣١٦٩,٢٢١	٢ د	صفة المشاركة الجماعية في القرار × كيفية اتخاذ القرار
٠,٠٠٩	٢,٨٩٦	٤٦٠,٣٧٠	٧	٣٢٢٢,٥٨٧	٣ د	
٠,٠١٦	٣,٢٣٩	٦٩,٣٠٣	٤	٢٧٧,٢١٢	١ د	V9 × V8
٠,٠١٥	٣,٢٦١	٨٥٣,٦٨٩	٤	٣٤١٤,٧٥٧	٢ د	طبيعة مجموعة القرار × كيفية اتخاذ القرار
٠,٠٨٧	٢,١٠٨	٣٣٥,٠٧٧	٤	١٣٤٠,٣٠٧	٣ د	

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات لنموذج ثلاثة	المتغيرات التابعة	المصدر
٠,٠٠٠	٧,٤٧٥	١٥٩,٩٦٠	٥	٧٩٩,٨٠١	١ د	$V_9 \times V_8 \times V_7$
٠,٠٠٧	٣,٤٦٧	٩٠٧,٤٣٠	٥	٤٥٣٧,١٤٨	٢ د	صفة المشاركة
٠,٠٠٠	٥,٣٩٣	٨٥٧,٣٨١	٥	٤٢٨٦,٩٠٤	٣ د	الجماعية في القرار × طبيعة مجموعة القرار × كيفية اتخاذ القرار
		٢١,٣٩٨	٨٥	٨١٨,٨٥٦	١ د	الخطأ
		٢٦١,٧٥٦	٨٥	٢٢٢٤٩,٢٦٨	٢ د	
		١٥٨,٩٦٦	٨٥	١٣٥١٢,٠٨٦	٣ د	
			١٢١	١٧٤٨٩٩,٠٠	١ د	المجموع
			١٢١	٢٣١٢٢٤٦,٠	٢ د	
			١٢١	٥٢١٠٩٣,٠٠	٣ د	
			١٢٠	٤٠٢٩,٥٠٤		المجموع المعدل
			١٢٠	٤٣٦٦٢,٣٣١		
			١٢٠	٢٥٦٠٤,٩٩٢		

المربعات المعدلة = ٠,٢٥٥

فكمما يظهر من التحليل فإن المتغير (V_2) وهو الوظيفة له تأثير ذو دلالة على بعد الثالث فقط وهو التنظيم حيث يأخذ بذلك رؤساء الأقسام ونائباتهم ونسبتهم ٤٠,١٣ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٣)، أما المتغيرات (V_4 ، V_7 ، V_8) وهي التخصص المعرفي، صفة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وطبيعة مجموعة القرار فليس لكل منها تأثير مستقل ذو دلالة على كل بعد من أبعاد القيادة الجماعية وهي المبادئ، القواعد والتنظيم، في حين أن المتغير (V_9) وهو كيفية اتخاذ القرار له تأثير ذو دلالة على كل بعد من أبعاد القيادة الجماعية حيث يميل ٤٣,٩٥ % من أفراد العينة إلى اتخاذ القرار بالإجماع حسب ما هو موضح في جدول رقم (١٠)، أما (V_8 ، V_7) وهي طبيعة مجموعة القرار وصفة المشاركة الجماعية في القرار فلها تأثير ذو دلالة على كل الأبعاد

الثلاثة لقيادة الجماعية حيث يميل أعضاء مجالس الأقسام ونسبتهم ٣٥,٠٣ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٨) والأفراد الذين لديهم خبرة من ٢٠ - ١٠ سنة ونسبة ٥٢,٢٣ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٧) إلى الأخذ بالقيادة الجماعية من ناحية المباديء والقواعد والتنظيم، ويؤثر (٧٧×٧٩) وهو كيفية اتخاذ القرار × صفة المشاركة الجماعية في القرار فله تأثير ذو دلالة على البعد الأول والبعد الثاني حيث يحتل فرق العمل ونسبة ٣٥,٦٧ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٩) وأعضاء مجالس الأقسام ونسبة ٣٥,٠٣ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٨) إلى الأخذ بمبادئ وقواعد القيادة الجماعية، أما (٧٨×٧٩) وهو كيفية اتخاذ القرار، وطبيعة مجموعة القرارات فيؤثر تأثير ذو دلالة على كل الأبعاد حيث تأخذ فرق العمل ونسبة ٣٥,٦٧ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٩) وأعضاء مجالس الأقسام ونسبة ٣٥,٠٣ % حسب ما هو موضح في الجدول رقم (٨) بالأبعاد الثلاثة لقيادة الجماعية، وكذلك الحال بالنسبة (٧٧×٧٨×٧٩) وهي كيفية اتخاذ القرار × طبيعة مجموعة القرارات × صفة المشاركة الجماعية في القرار فتؤثر على كل الأبعاد تأثير ذو دلالة حيث تميل فرق العمل ونسبة ٣٥,٦٧ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٩) وأعضاء مجالس الأقسام ونسبة ٣٥,٠٣ % حسب ما هو موضح في جدول رقم (٨) والأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين ٢٠ - ١٠ سنة إلى الأخذ بالقيادة الجماعية من حيث المباديء والقواعد والتنظيم. وترى الباحثة أن ذلك ينبع من خلال ممارساتهم وخبراتهم التي تؤكد أن الأخذ بالقيادة الجماعية من الضروريات لنجاح القرار.

(١٠٠)

لإجابة على السؤال الرابع وهو: ماذا يميز بين أعضاء هيئة التدريس (بحسب الجنس، الرتبة العلمية، والتخصص) في موقفهم من خصائص القيادة الجماعية والتصميم الملائم لعملية اتخاذ القرار، قامت الباحثة بإجراء:
اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس بالنسبة لكل محور:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس

حول محور المباديء التي تعتمد عليها القيادة الجماعية

الترتيب	العبارة	الجنس	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة
١	مراجعة مبدأ المساواة	ذكر	٤,٢٦	٠,٤٦	٠,٦٥
		أنثى	٤,١٨		
٢	التأكيد على مبدأ التعاون	ذكر	٤,٣٦	-٠,٧٦	٠,٤٥
		أنثى	٤,٤٩		
٣	إتاحة الفرصة للحوار	ذكر	٤,١٦	-١,٨٢	٠,٠٧
		أنثى	٤,٤٦		
٤	التأكيد على حرية الأفراد	ذكر	٣,٨٩	-٠,٠٦٠	٠,٥٥
		أنثى	٤,٠٠		
٥	التأكيد على أهمية مساعدة كل فرد	ذكر	٤,١٢	-١,٦٢	٠,١١
		أنثى	٤,٣٧		
٦	الحد من ممارسة سياسة التسلط	ذكر	٤,٢٩	١,٢٩	٠,٢٠
		أنثى	٤,٠٥		
٧	تشجيع المشاركة	ذكر	٤,١٦	-٠,٩٤	٠,٣٥
		أنثى	٤,٣١		
٨	ديمقراطية التعامل	ذكر	٣,٩٠	-١,٥٣	٠,١٣
		أنثى	٤,١٨		
٩	تكامل الأنوار	ذكر	٣,٨٩	-١,٩٥	٠,٠٥
		أنثى	٤,٢٦		

من استخدام اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة يظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب الجنس حول المباديء التي تعتمد عليها القيادة الجماعية. وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن هذه المباديء تتفق مع المباديء الإسلامية وبما أننا مجتمع إسلامي ظهر التطبيق وعدم وجود الفروق بين الذكور والإناث.

جدول رقم (١٩)

**نتائج اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس
حول محور القواعد التي تعتمد عليه القيادة الجماعية**

الرتبة	العنوان	الجنس	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة	التسلسل
١٢	إسناد العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص واحد.	ذكر أنثى	٢,٥٥ ٢,١١	٢,١١	٠,٠٤	
١٣	التأكيد على أهمية البحث عن قواسم مشتركة بين الوحدات.	ذكر أنثى	٣,٥٤ ٣,٩٢	-٢,٣٤	٠,٠٢	
١٥	التأكيد على أهمية تكامل الخبرات.	ذكر أنثى	٣,٩٨ ٤,٣٩	-٢,٦١	٠,٠١	
١٦	التأكيد على أهمية تبادل المعلومات.	ذكر أنثى	٤,٠١ ٤,٤٥	-٢,٥٤	٠,٠١	
١٧	التركيز على النتائج والأهداف بدل التأكيد على إجراءات العمل.	ذكر أنثى	٣,٦٩ ٤,٠٨	-٢,٠٤	٠,٠٤	
٢٣	مطالبة الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله.	ذكر أنثى	٣,٩٨ ٤,٤٥	-٢,٦٠	٠,٠١	
٢٥	التأكيد على أن الهدف هو الذي يقود العمل.	ذكر أنثى	٣,٨١ ٤,٤٢	-٣,٣٩	٠,٠٠	
٢٨	التأكيد على أن مسؤوليات الفرد لا تتوقف عند حدود اختصاصه وإنما تتعدي ذلك إلى كل ما ينبغي عليه فعله.	ذكر أنثى	٣,٧٦ ٤,١٣	-٢,٢٢	٠,٠٣	
٣٢	التأكيد على أن أي نجاح هو ثمرة لجهود جميع الأفراد.	ذكر أنثى	٤,١٣ ٤,٥٦	-٢,٤٨	٠,٠١	
٣٣	التأكيد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره.	ذكر أنثى	٣,٩٣ ٤,٣٨	-٢,٤٤	٠,٠٢	
٤١	تشجيع الأفراد على التواضع وتقبل آراء الآخرين.	ذكر أنثى	٤,٠٤ ٤,٣٦	-٢,٠٤	٠,٠٤	
٤٣	التأكيد على أن تنوع الخبرات يثرى الأفكار.	ذكر أنثى	٤,٢٦ ٤,٦٣	-٢,٣٦	٠,٠٢	
٤٤	التأكيد على أن تنوع التخصصات والقدرات يثرى عملية اتخاذ القرار.	ذكر أنثى	٤,١٣ ٤,٥٨	-٢,٨٤	٠,٠١	
٤٥	التأكيد على جميع الموظفين بأن نجاح العمل يتوقف على بند الصراعات.	ذكر أنثى	٤,٠٨ ٤,٤٧	-٢,٣٢	٠,٠٢	

من استخدام اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة بحسب الجنس حول القواعد التي تعتمد عليها القيادة الجماعية ظهر أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات التالية (٤٥، ٤٣، ٤١، ٣٣، ٣٢، ٢٨، ٢٥، ٢٣، ١٧، ١٦، ١٥، ١٣، ١٢). وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى طبيعة مجتمعنا حيث أن القيادة في الغالب للذكور بينما الإناث يشاركن في العمل القيادي.

- ١- إسناد العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص واحد حيث كانت قيمة (ت) ٢,١١ عند مستوى دلالة ٠,٠٤ وكانت الفروق للذكور دون الإناث حيث كان متوسط الذكور ٢,٥٥ ومتوسط الإناث ٢,١١.
- ٢- التأكيد على أهمية البحث عن قواسم مشتركة بين الوحدات حيث كانت قيمة (ت) ٢,٣٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٢ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٣,٩٢ ومتوسط الذكور ٣,٥٤.
- ٣- التأكيد على أهمية تكامل الخبرات حيث كانت قيمة (ت) ٢,٦١ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٣٩ ومتوسط الذكور ٣,٩٨.
- ٤- التأكيد على أهمية تبادل المعلومات حيث كانت قيمة (ت) ٢,٥٤ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٤٥ ومتوسط الذكور ٤,٠١.
- ٥- التركيز على النتائج والأهداف بدل التأكيد على إجراءات العمل حيث كانت قيمة (ت) ٢,٠٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٤ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كانت متوسط الإناث ٤,٠٨ ومتوسط الذكور ٣,٦٩.
- ٦- مطالبة الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله حيث كانت قيمة (ت) ٢,٦٠ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كانت متوسط الإناث ٤,٤٥ ومتوسط الذكور ٣,٩٨.

- التأكيد على أن الهدف هو الذي يقود العمل حيث كانت قيمة (ت) ٣,٣٩ عند مستوى دلالة ٠,٠ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٤٢ ومتوسط الذكور ٣,٨١.
- التأكيد على أن مسؤوليات الفرد لا تتوقف عند حدود اختصاصه وإنما تتعدي ذلك إلى كل ما ينبغي عليه فعله حيث كانت قيمة (ت) ٢,٢٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٣ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٣,٧٦ ومتوسط الذكور ٤,١٣.
- التأكيد على أن أي نجاح هو ثمرة لجهود جميع الأفراد حيث كانت قيمة (ت) ٢,٤٨ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٥٦ ومتوسط الذكور ٤,١٣.
- التأكيد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره حيث كانت قيمة (ت) ٢,٤٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٢ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٣٨ ومتوسط الذكور ٣,٩٣.
- تشجيع الأفراد على التواضع وتقبل آراء الآخرين حيث كانت قيمة (ت) ٢,٠٤ عند مستوى دلالة ٤,٠٠ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٣٦ ومتوسط الذكور ٤,٠٤.
- التأكيد على أن تنوع الخبرات يثيري الأفكار حيث كانت قيمة (ت) ٢,٣٦ عند مستوى دلالة ٠,٠٢ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٦٣ ومتوسط الذكور ٤,٢٦.
- التأكيد على أن تنوع التخصصات والقدرات يثيري عملية اتخاذ القرار حيث كانت قيمة (ت) ٢,٨٤ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٥٨ ومتوسط الذكور ٤,١٣.
- التأكيد على جميع الموظفين بأن نجاح العمل يتوقف على نبذ الصراعات حيث كانت قيمة (ت) ٢,٣٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٢ وقد كانت الفروق للإناث دون الذكور حيث كان متوسط الإناث ٤,٤٧ ومتوسط الذكور ٤,٠٨.

جدول رقم (٢٠)
نتائج اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب الجنس
حول محور التنظيم

الرتبة	العنوان	الجنس	المتوسط	قيمة ت	مستوى الدلالة	التسلسل
٤٧	ربط أقسام الجامعة ببعضها البعض	ذكر	٣,٨٢	-١,٥٧	٠,١٢	
٤٨	تبني مدخل المناهج عبرة الحدود Cross- boundaries	ذكر	٣,٣٤	-٠,١٧	٠,٨٧	
٤٩	التدريس من خلال فرق للتدريس.	ذكر	٣,٤٢	-١,١٩	٠,٢٤	
٥٠	تشجيع فرق البحث العلمي.	ذكر	٣,٨٤	-٠,٩٤	٠,٣٥	
٥١	إيجاد فرق لحل المشكلات.	ذكر	٣,٥٦	-١,٢٢	٠,٢٣	
٥٢	إيجاد وحدات امتياز لتقديم الاستشارات.	ذكر	٣,٤٢	-٢,٤٧	٠,٠١	
٥٣	أداء العمل وفق أسلوب تبادل الأدوار.	ذكر	٣,٤٦	-١,٥٣	٠,١٣	
٥٤	إيجاد روابط خارج نطاق الجامعة.	ذكر	٣,٦٨	-٠,٥٢	٠,٦١	
٥٥	تعزيز الشراكة مع المجتمع.	ذكر	٣,٨٤	-٠,٢٨	٠,٧٨	
٥٦	تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.	ذكر	٣,٥٣	-٠,٤٠	٠,٦٩	
٥٧	التعامل مع الطالب كشريك في التعلم.	ذكر	٣,٦٦	-١,١٥	٠,٢٥	
٥٨	إيجاد قواعد معلومات مشتركة.	ذكر	٣,٨٤	-٠,٢٧	٠,٧٩	
٥٩	إيجاد بنية تكنولوجيا تعليم مشتركة.	ذكر	٣,٩٤	-٠,١٤	٠,٨٩	
٦٠	إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وكليات خدمة المجتمع والكليات الصناعية	ذكر	٣,٨١	-٠,٤٠	٠,٦٩	
٦١	النظر إلى الفصول الدراسية على أنها مختبرات للبحث العلمي من خلال فرق عمل بحث.	ذكر	٣,٥٠	-٠,٩١	٠,٣٦	
٦٢	تشجيع برامج التدريب على بعد.	ذكر	٣,٤٢	-٠,٢٥	٠,٨٠	

من استخدام اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة يظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بحسب الجنس حول محور التنظيم الذي تعتمد عليه القيادة الجماعية. ويعود ذلك إلى توحد نظرية كل الجنسين إلى محور التنظيم وأهمية الأخذ به.

جدول رقم (٢١)
تحليل التباين بحسب الرتبة العلمية
(بعد جمع المحاضرين مع أستاذ مساعد)

م	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	مراجعة مبدأ المساواة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٨٠٠ ١٢٧,٩٤٤ ١٢٨,٧٤٤	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,٤٠٠ ٠,٨٣٦	٠,٤٧٨	٠,٦٢١
٢	التأكيد على مبدأ التعاون	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٣٦٦ ١١٧,١٥٠ ١١٧,٥١٦	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,١٨٣ ٠,٧٦١	٠,٢٤١	٠,٧٨٦
٣	إتاحة الفرصة للحوار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٥٥٦ ١٢٣,٦٦٨ ١٢٤,٢٢٤	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,٢٧٨ ٠,٨٠٨	٠,٣٤٤	٠,٧٠٩
٤	التأكيد على حرية الأفراد	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٧١٠ ١٥٥,٢٠٠ ١٥٥,٩١٠	٢ ١٥٢ ١٥٤	٠,٣٥٥ ١,٠٢١	٠,٣٤٨	٠,٧٠٧
٥	التأكيد على أهمية مساهمة كل فرد.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,٩٢٢ ١٠٠,٩٨٧ ١٠٢,٩٠٩	٢ ١٥١ ١٥٣	٠,٩٦١ ٠,٦٦٩	١,٤٣٧	٠,٢٤١
٦	الحد من ممارسة سياسة التسلط	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٢٤٠ ١٥٣,٥٠٦ ١٥٣,٧٤٥	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,١٢٠ ٠,٩٩٦	٠,٨٨٧	٠,٨٨٧
٧	تشجيع المشاركة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,١٧٧ ١١٥,٩٧٩ ١١٦,١٥٦	٢ ١٥١ ١٥٣	٨,٨٦٥ ٠,٧٦٨	٠,١١٥	٠,٨٩١

مستوى الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العـلـاـرـة	م
٠,٩٦٢	٠,٠٣٩	٣,٩٦٨ ١,٠٢٥ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٧,٩٣٥ ١٥٦,٧٦ ١٥٦,٨٤	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	ديمقراطية التعامل	٨
٠,٨٨٩	٠,١١٧	٠,١٢٦ ١,٠٦٩ ١٥٦	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,٢٥١ ١٦٤,٦٩٢ ١٦٤,٩٤٣	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تكامل الأدوار	٩
٠,٦٦٤	٠,٤١١	٠,٤٦٧ ١,١٣٧ ١٥٣	٢ ١٥١ ١٥٣	٠,٩٣٤ ١٧١,٧٤٧ ١٧٢,٦٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	دمج الوظائف البسيطة في وظائف مركبة معقدة	١٠
٠,٢٠٥	١,٦٠٣	١,٥٨٢ ٠,٩٨٧ ١٥٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	٣,١٦٣ ١٥٠,٠٢٤ ١٥٣,١٨٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	استبدال تجزئة المهام بتجميع المهام في عمليات كبيرة	١١
٠,٣١٣	١,١٧٩	١,٥٢٤ ١,٣٠٣ ١٠٥	٢ ١٥٣ ١٠٥	٣,٠٤٧ ١٩٩,٤٣٤ ٢٠٢,٤٨١	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إسناد العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص	١٢
٠,٨٤٠	٠,١٧٤	٠,١٣٣ ٠,٧٦٢ ١٥٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	٠,٢٥٦ ١١٥,٧٧٤ ١١٦,٠٣٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أهمية البحث عن قواسم مشتركة بين الوحدات	١٣
٠,٩٨٢	٠,٠١٩	١,٣٧٠ ٠,٧٣٧ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٢,٧٤١ ١١٢,٧١٦ ١١٢,٧٤٤	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أهمية تكامل الخصائص	١٤
٠,٤١٩	٠,٨٧٦	٠,٦٤٩ ٠,٧٤١ ١٥٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	١,٢٩٨ ١١٢,٦١٢ ١١٣,٩١٠	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أهمية تكامل الخبرات	١٥
٠,٩١٣	٠,٠٩١	٨,١٧١ ٩٠٠ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,١٦٣ ١٣٧,٧٦٠ ١٣٧,٩٢٣	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أهمية تبادل المعلومات	١٦

م	العبارة	مصدر التبادل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١٧	التركيز على النتائج والأهداف بدل التأكيد على إجراءات العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣,٠٥٥ ١٥٨,٩٢٠ ١٦١,٩٧٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	١,٥٢٧ ١,٠٤٦ ١٥٤	١,٤٦١	٠,٢٣٥
١٨	منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات في اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٥,٤٥٤ ١٦٦,٢٨٤ ١٦٦,٢٨٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	٢,٧٢٧ ١,٠٩٤ ١٥٤	٠,٠٠	٠,١٠٠
١٩	التركيز على من تقدم لهم الخدمة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,١٩٣ ١٣٠,٩٧٤ ١٣٢,١٦٨	٢ ١٥٢ ١٥٤	٠,٥٩٧ ٠,٨٦٢ ١٥٤	٠,٦٩٢	٠,٥٠٢
٢٠	التأكيد على أن عمل كل فرد يمثل مساندة (دخلات) لأعمال الآخرين	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٣٦٥ ١٢١,٦٥٥ ١٢٢,٠١٩	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,١٨٢ ٠,٧٩٥ ١٥٥	٠,٢٢٩	٠,٧٩٥
٢١	التأكيد على مبدأ من يقطف الثمرة (يحصل على المخرجات) يسقي الشجرة (المدخلات) (مساعدة من يعتمد علينا على مخرجات عمله)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٣٧٠ ١٣٩,٢٠٩ ١٣٩,٥٧٩	٢ ١٤٩ ١٥١	٠,١٥٨ ٠,٩٣٤ ١٥١	٠,١٩٨	٠,٨٢١
٢٢	إلغاء الحدود الوظيفية التقليدية التي تعتمد على التوصيف الوظيفي.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢,٥٥٢ ١٦٩,٦٦٧ ١٧٢,٢١٩	٢ ١٥٢ ١٥٤	١,٢٧٦ ١,١١٦ ١٥٤	١,١٤٣	٠,٣٢٢
٢٣	مطالبة الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٦٤٦ ١٤٦,٩١٢ ١٤٧,٥٥٨	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,٣٢٣ ٠,٩٦٠ ١٥٥	٠,٣٣٦	٠,٧١٥
٢٤	تحرير العمل من الإجراءات الروتينية.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٨٨٣ ٢١٦,٩٢٦ ٢١٧,٨٠٩	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,٤٤٢ ١,٤٠٩ ١٥٦	٠,٣١٤	٠,٧٣١

م	العبارة	مصدر التباین	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢٥	التأكد على أن الهدف هو الذي يقود العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,٠٠٦ ١٥٥,٦٨٠ ١٥٦,٦٨٦	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,٥٠٣ ١,٠١٨	٠,٤٩٤	٠,٦١١
٢٦	التأكد على أن دور الرؤساء يقتصر على التوجيه وتقديم الاستشارة.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٣,٥٤٨ ١٤٦,٧٣٤ ١٤٦,٧٦٩	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,٧٧٤ ٠,٩٥٩	٠,٠١٨	٠,٩٨٢
٢٧	التأكد على أن مسئوليات الفرد لا تتوقف عند حدود اختصاصه وإنما تتعذر ذلك إلى كل ما ينبغي عليه فعله.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,٠٧٥ ١٢٦,٥٣٤ ١٢٧,٦٠٩	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,٥٣٧ ٠,٨٢٧	٠,٦٥٠	٠,٥٢٤
٢٨	التأكد على أن رمي الأخطاء على الآخرين لا يعفي من المسئولية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,١٠٦ ١٣٤,٦٤٦ ١٣٤,٧٥٢	٢ ١٥٤ ١٥٦	٥,٢٨٦ ٠,٨٧٤	٠,٠٦٠	٠,٩٤١
٢٩	التأكد على أن على كل شخص أن يفعل ما يملمه عليه ظروف العمل لا ما يملمه عليه رئيسه	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢,٩٤ ١٨٠,٦٩٩ ١٨٠,٩٩٤	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,١٤٧ ١,١٨١	٠,١٢٥	٠,٨٨٣
٣٠	التأكد على أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في عمله.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢,٠٤٨ ٢٣٠,٥٤٢ ٢٣٢,٥٩٠	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,٠٢٤ ١,٥٠٧	٠,٦٨٠	٠,٥٠٨
٣١	التأكد على أن أي نجاح هو ثمرة لجهود جميع الأفراد.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,١٤٢ ١٤٦,١٣٨ ١٤٦,٢٨٠	٢ ١٥٤ ١٥٦	٧,١١٩ ٠,٩٤٩	٠,٠٧٥	٠,٩٢٨
٣٢	التأكد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,١٧٠ ١٦٢,٥١٨ ١٦٢,٦٨٨	٢ ١٥٤ ١٥٦	٨,٥٠٨ ١,٠٥٥	٠,٠٨١	٠,٩٢٣

م	العبارة	مصدر التبادل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣٣	التأكيد على أن العبرة ليست بما تعلمه الفرد على مقاعد الدراسة وإنما العبرة بقدرة الفرد على التعلم المستمر أثناء مزاولة العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,٧٩٨ ٥٥١,٣١٠ ٥٥٣,١٠٨	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,٨٩٩ ٣,٥٨٠	٠,٢٥١	٠,٧٧٨
٣٤	التأكيد على أهمية النظرة الكلية (الشاملة) للأمور.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١٢٤,٧٣١ ٢٤٥٦,٥١٨ ٢٥٨١,٢٤٨	٢ ١٥٤ ١٥٦	٦٢,٣٦٥ ١٥,٩٥١	٣,٩١٠	٠,٠٢٢
٣٥	التأكيد على أهمية تبادل المراكز القيادية بين فريق العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢,٥٢٦ ١٨٠,٩٨٤ ١٨٣,٥١٠	٢ ١٥٢ ١٥٤	١,٢٦٣ ١,١٩١	١,٠٦١	٠,٣٤٩
٣٦	التأكيد على أهمية التنسيق لإنجاح العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١,٤٥٧ ١٢٩,٩٧٨ ١٣١,٤٣٦	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,٧٢٩ ٠,٨٥٠	٠,٨٥٨	٠,٤٢٦
٣٧	التأكيد على نبذ روح التعاون والتسابق لإرضاء الرؤساء.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢,٢٦٩ ٣٠٢,٢٠٦ ٣٠٤,٤٧٤	٢ ١٥١ ١٥٣	١,١٣٤ ٢,٠٠١	٠,٥٦٧	٠,٥٦٩
٣٨	التأكيد على أهمية منح الثقة لكل فرد.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٦,١٨٢ ١٢٩,٥٢٥ ١٢٩,٥٨٧	٢ ١٥٢ ١٥٤	٣,٠٩١ ٠,٨٥٢	٠,٠٣٦	٠,٩٦٤
٣٩	الثقة في قدرات الأفراد وإمكانياتهم.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٢٥٧ ١٤٤,٤٨٧ ١٤٤,٧٤٤	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,١٢٩ ٠,٩٤٤	٠,١٣٦	٠,٨٧٣
٤٠	تشجيع الأفراد على التواضع وتقدير آراء الآخرين.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٠,٢٠٦ ١١٢,٤٩٥ ١١٢,٧٠١	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,١٠٣ ٠,٧٣٠	٠,١٤١	٠,٨٧٩

الدالة مستوى	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العبارة	م
٠,٧٨٠	٠,٢٤٩	٠,٢٦٧ ١,٠٧٠ ١٥٦	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,٥٣٣ ١٦٤,٧١٥ ١٦٥,٢٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الثقة بأن جميع الأفراد ذكاء وقارئين على الابتكار	٤١
٠,٢٦١	١,٣٥٦	٠,٩٧٢ ٠,٧١٧ ١٠٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,٩٩٤ ١٠٩,٦٦٥ ١١١,٦٠٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أن تنوع الخبرات يثير الأفكار.	٤٢
٠,٤٨٤	٠,٧٢٩	٠,٥٥٨ ٠,٧٦٥ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,١١٦ ١١٧,١٠٩ ١١٨,٢٢٤	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أن تنوع التخصصات والقدرات يثير عملية اتخاذ القرار.	٤٣
٠,١٥٣	١,٨٩٧	١,٦٢٥ ٠,٨٥٧ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٣,٢٥١ ١٣١,٠٧٦ ١٣٤,٣٢٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على جميع الموظفين بأن نجاح العمل يتوقف على نبذ الصراعات.	٤٤
٠,٣٩٤	٠,٩٣٨	٠,٩٢٥ ٠,٩٨٦ ١٥٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	١,٨٥٠ ١٤٩,٨٢٨ ١٥١,٦٧٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التأكيد على أهمية نبذ الخلافات والصراعات.	٤٥
٠,٣١٥	١,١٦٣	١,٣٠٥ ١,١٢٣ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٢,٦١٠ ١٧١,٧٤٩ ١٧٤,٣٥٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	ربط أقسام الجامعة ببعضها البعض.	٤٦
٠,١٣٢	٢,٠٥٢	٣,٠٠ ١,٤٦٢ ١٥٠	٢ ١٤٨ ١٥٠	٦,٠٠ ٢١٦,٣٩٨ ٢٢٢,٣٩٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تبني مدخل المناهج عابرة الحدود Cross-boundaries	٤٧
٠,٠٨٣	٢,٥٢٧	٣,٤٤٠ ١,٣٦٢ ١٥٣	٢ ١٥١ ١٥٣	٦,٨٨٠ ٢٠٥,٥٩٤ ٢١٢,٤٧٤	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التدريس من خلال فرق التدريس.	٤٨
٠,٧٦٣	٠,٢٧١	٠,٣١٩ ١,١٧٧ ١٥٦	٢ ١٥٤ ١٥٦	٠,٦٣٧ ١٨١,٢٩٩ ١٨١,٩٣٦	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تشجيع فرق البحث العلمي	٤٩

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العبارة	M
٠,٩٢٦	٠,٠٧٧	٩,٩٣٥ ١,٢٩٧ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٠,١٩٩ ١٩٨,٤٨٧ ١٩٨,٦٨٦	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد فرق لحل المشكلات	٥٠
٠,٢٩١	١,٢٤٦	١,٧٥٩ ١,٤١٢ ١٥٦	٢ ١٥٤ ١٥٦	٣,٥١٨ ٢١٧,٣٧٤ ٢٢٠,٨٩٢	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد وحدات امتياز لتقديم الاستشارات.	٥١
٠,٢٥٦	١,٣٧٤	١,٥٧٧ ١,١٤٨ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٣,١٥٥ ١٧٥,٦٨٥ ١٧٨,٨٤٠	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	أداء العمل وفق أسلوب تبادل الأدوار.	٥٢
٠,٠٥٨	٢,٨٩٩	٣,٣١٣ ١,١٤٣ ١٥٤	٢ ١٥٢ ١٥٤	٦,٦٢٦ ١٧٣,٧٢٣ ١٨٠,٣٤٨	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد روابط خارج نطاق الجامعة.	٥٣
٠,٤٥٦	٠,٧٩٠	٠,٨٩٧ ١,٣٦ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,٧٩٥ ١٧٣,٨١٤ ١٧٥,٦٠٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تعزيز الشراكة مع المجتمع.	٥٤
٠,٢٨٨	١,٢٥٦	١,٥٥٧ ١,٢٣٩ ١٥٣	٢ ١٥١ ١٥٣	٣,١١٣ ١٨٧,٠٦٩ ١٩٠,١٨٢	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.	٥٥
٠,٢٢١	١,٥٢٣	١,٨١١ ١,١٨٩ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	٣,٦٢٢ ١٨١,٩٦٧ ١٨٥,٥٩٠	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التعامل مع الطالب كشريك في التعلم.	٥٦
٠,٦١٨	٠,٤٨٢	٠,٦٠٠ ١,٢٤٤ ١٥٥	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,٢٠١ ١٩٠,٤٠٨ ١٩١,٦٠٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد قواعد معلومات مشتركة	٥٧
٠,٤٥٤	٠,٧٩٣	١,١٧٥ ١,٤٨١ ١٥٠	٢ ١٤٨ ١٥٠	٢,٣٥٠ ٢١٩,٢٢٦ ٢٢١,٥٧٦	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد بنية تكنولوجيا تعليم مشتركة.	٥٨

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العبارة	M
٠,٥٨٩	٠,٥٣١	٠,٧٨٠ ١,٤٦٩	٢ ١٥٣ ١٥٥	١,٥٦٠ ٢٢٤,٧٦٧ ٢٢٦,٣٢٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وكليات خدمة المجتمع والكليات الصناعية	٥٩
٠,٢٧٨	١,٢٩٠	١,٩٧٨ ١,٥٣٤	٢ ١٥٣ ١٥٥	٣,٩٥٧ ٢٣٤,٦٣٣ ٢٣٨,٥٩٠	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	النظرة إلى الفصول الدراسية على أنها مختبرات للبحث العلمي من خلال فرق عمل بحث	٦٠
٠,٠٥٢	٣,٠١٥	٥,٢٣١ ١,٧٣٥	٢ ١٥٢ ١٥٤	١٠,٤٦٣ ٢٦٣,٧٠٥ ٢٧٤,١٦٨	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تشجيع برامج التعليم عند بعد	٦١

يتضح من الجدول رقم (٢١) أعلاه أنه باستخدام تحليل التباين بحسب الرتبة العلمية لم يظهر أي فروق ذات دلالة. وذلك لارتفاع المستوى الفكري لدى أفراد العينة وتمرسهم في مجال العمل الإداري رغم وجود بعض الفروق في الرتب العلمية.

ثانياً: تحليل التباين حسب التخصص:

جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين بحسب التخصص

(بعد جمع الطب مع العلوم التطبيقية)

مستوى الدالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العبارة
٠,٠١	٣,٩٣ ٠,٩٤	٣,٧٠ ١٥١,٠٠ ١٥٤,٠٠	٣,٠٠	١١,٠٩ ١٤٢,١٠ ١٥٣,١٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	استبدال تجزئة المهام بتحميم المهام في عمليات كبيرة
٠,٠٠	٤,٧٥	٦,٥٥ ١,٣٨ ١٥٠,٠٠	٣,٠٠ ١٤٧,٠٠ ٢٢٢,٤٠	١٩,٦٥ ٢٠٢,٧٥ ٢٢٢,٤٠	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	Cross-boundaries تبني مدخل المنافع عبرة الحدود
٠,٠١	٣,٨٧	٥,١٩ ١,٣٤	٣,٠٠ ١٥٣,٠٠ ١٥٦,٠٠	١٥,٥٦ ٢٠٥,٣٣ ٢٢٠,٨٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد وحدات امتياز لتقسيم الاستشارات
٠,٠٠	٤,٦٢	٦,٣٠ ١,٣٦ ١٥٥,٠٠	٣,٠٠ ١٥٢,٠٠ ٢٢٦,٣٣	١٨,٩٠ ٢٠٧,٤٣ ٢٢٦,٣٣	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وكليات خدمة المجتمع والكليات الصناعية.
٠,٠١	٣,٧٥	٥,٤٨ ١,٤٦ ١٥٥,٠٠	٣,٠٠ ١٥٢,٠٠ ٢٣٨,٥٩	١٦,٤٣ ٢٢٢,١٦ ٢٣٨,٥٩	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	النظر إلى الفصول الدراسية على أنها مختبرات للبحث العلمي من خلال فرق عمل بحث.
٠,٠١	٣,٩٠	٦,٥٧ ١,٦٩ ١٥٤,٠٠	٣,٠٠ ١٥١,٠٠ ٢٧٤,١٧	١٩,٧٢ ٢٥٤,٤٥ ٢٧٤,١٧	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	تشجيع برامج التدريب عن بعد.

من استخدام تحليل التباين الآحادي (جدول رقم ٢٢) بين أفراد العينة بحسب التخصص، ظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية إلا في العبارات (١١، ٤٨، ٥٢، ٦٠، ٦١)، التي وضعت كل عبارة منها في جدول مستقل ليتصفح موقف كل تخصص من كل منها كالتالي:

(١١٤)

جدول رقم (٢٢ - أ)

استبدال تجزئة المهام بجمع المهام في عمليات كبيرة

Subset for alpha= 0.05	N	
٢,٠٠	١,٠٠	التخصص المعرفي
	٢,٨٢	٣٨
٣,٣١	٣,٣١	٥٢
٣,٣٥	٣,٣٥	٣٤
٣,٥٨		٣١
٠,٦٢	٠,٠٨	مستوى الدلالة

١- بالنظر للجدولين رقم (٢٢ ، ٢٢) الخاص باستبدال تجزئة المهام بجمع المهام في عمليات كبيرة حيث كانت قيمة (ف) ٣,٩٣ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وكانت الفروق لصالح الشريعة والعلوم التطبيقية وعلم النفس حيث كانت متوسطاتها على التوالي ٣,٣١ ، ٣,٣٥ ، ٣,٥٨ في حين كان متوسط العلوم الاجتماعية ٢,٨٢ . وقد يعود ذلك إلى الاختلاف في طبيعة التخصصات.

جدول رقم (٢٢ - ب)

تبني مدخل المناهج عابرة الحدود Croos-boundaries

Subset for alpha= 0.05	N	
٢,٠٠	١,٠٠	التخصص المعرفي
	٢,٩٠	٥١
٣,٤٣	٣,٤٣	٣٧
٣,٤٧	٣,٤٧	٣٤
٣,٩٠		٢٩
٠,٣٤	٠,١٧	مستوى الدلالة

٢- بالنظر للجدولين (٢٢ - ٢٢ ب) الخاص ببنـى تبني مدخل المناهج عابرة الحدود كانت قيمة (ف) ٤,٧٥ عند مستوى دلالة ٠,٠٠ وكانت الفروق لصالح جميع التخصصات التي كانت متوسطاتها على النحو التالي علوم اجتماعية ٣,٤٣ ، علوم تطبيقية ٣,٤٧ ، تربية وعلم نفس ٣,٩٠ ضد الشريعة واللغة العربية التي كان متوسطها ٢,٩٠ . وبعود ذلك إلى أن تخصصات العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية والتربية وعلم النفس ترى أن تبني مدخل المناهج عابرة الحدود يخدم أهدافها التعليمية أكثر من تخصصي الشريعة واللغة العربية حيث أن العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية وعلم النفس والتغير الحضاري والتقني ينعكس على برامجها في حين أن الشريعة واللغة العربية تعتمدا على ثوابت من الدين واللغة .

جدول رقم (٢٢ - ج)

إيجاد وحدات امتياز لتقديم الاستشارات

Subset for alpha= 0.05	N	
٢,٠٠	١,٠٠	التخصص المعرفي
	٣,١٣	شريعة / لغة عربية
٣,٥٦	٣,٥٦	علوم اجتماعية
٣,٨٣	٣٥	علوم تطبيقية
٣,٩٠	٣١	تربيه وعلم نفس
٠,٥٨	٠,٣٧	مستوى الدلالة

٣- بالنظر للجدولين رقم (٢٢ ، ٢٢ ج) الخاص ببند إيجاد وحدات امتياز لتقديم الاستشارات كانت قيمة (f) ٣,٨٧ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وكانت الفروق لصالح العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية والتربية وعلم النفس حيث كانت متوسطاتها على التوالي ٣,٨٣ ، ٣,٥٦ ، ٣,٩٠ ضد لشريعة وللغة العربية حيث كان متوسطها ٣,١٣ . ويعود ذلك إلى أن تخصصات العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية وعلم النفس تزيد حاجتها إلى وحدات امتياز تقديم الاستشارات أكثر من تخصصي لشريعة وللغة العربية .

جدول رقم (٢٢ - د)

إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وخدمات المجتمع والكليات الصناعية

Subset for alpha= 0.05	N	
٢,٠٠	١,٠٠	التخصص المعرفي
	٣,٣٧	شريعة / لغة عربية
٣,٨٩	٣,٨٩	علوم تطبيقية
٤,٠٥	٤,٠٥	علوم اجتماعية
٤,٢٦	٣١	تربيه وعلم نفس
٠,٥١	٠,٠٦	مستوى الدلالة

٤- بالنظر للجدولين (٢٢-٢٢ د) الخاص ببند إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وخدمات المجتمع والكليات الصناعية كانت قيمة (f) ٤,٦٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٠ وكانت الفروق لصالح العلوم التطبيقية والعلوم الاجتماعية والتربية وعلم النفس حيث كانت متوسطاتها على التوالي ٣,٨٩ ، ٤,٠٥ ، ٤,٢٦ ضد لشريعة وللغة العربية حيث كان متوسطها ٣,٣٧ . ويعود ذلك إلى أن تخصصات العلوم التطبيقية والعلوم الاجتماعية والتربية وعلم النفس تزيد حاجتها إلى إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وخدمات المجتمع والكليات الصناعية وذلك لاحتاجتها لبرامج التقنية الحديثة ووسائلها أكثر من تخصصي لشريعة وللغة العربية .

(١١٦)

جدول رقم (٢٢ - ٥)

النظر إلى الفصول الدراسية على أنها مختبرات للبحث العلمي من خلال فرق عمل بحث

Subset for alpha= 0.05		N	
٢,٠٠	١,٠٠		التخصص المعرفي
	٣,١٢	٥٢	شريعة/لغة عربية
٣,٦١	٣,٦١	٣٨	علوم اجتماعية
٣,٨٦		٣٥	علوم تطبيقية
٣,٨٧		٣١	تربيه وعلم نفس
٠,٧٨	٠,٣٠		مستوى الدلالة

٥- بالنظر للجدولين رقم (٢٢، ٥) الخاص ببند النظر إلى الفصول الدراسية على أنها مختبرات للبحث العلمي من خلال فرق عمل بحث كانت قيمة (ف) ٣,٧٥ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وكانت الفروق لصالح العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية والتربية وعلم النفس حيث كانت متوسطاتها على التوالي ٣,٦١، ٣,٨٦، ٣,٨٧ ضد الشريعة واللغة العربية التي كان متوسطها ٣,١٢. ويعود ذلك إلى طبيعة هذه التخصصات واحتلافها عن طبيعة تخصصي الشريعة واللغة العربية.

جدول رقم (٢٢ - ٦)

تشجيع برامج التدريب عن بعد

Subset for alpha= 0.05		N	
٢,٠٠	١,٠٠		التخصص المعرفي
	٢,٩٦	٥١	شريعة/لغة عربية
٣,٥٠	٣,٥٠	٣٨	علوم اجتماعية
٣,٦٩	٣,٦٩	٣٥	علوم تطبيقية
٣,٨٧		٣١	تربيه وعلم نفس
٠,٦٠	٠,٠٨		مستوى الدلالة

٦- بالنظر للجدولين (٢٢ - ٢٢ - ٦) الخاص ببند تشجيع برامج التدريب عن بعد كانت قيمة (ف) ٣,٩٠ عند مستوى دلالة ٠,٠١ وكانت الفروق لصالح العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية والتربية وعلم النفس، حيث كانت متوسطاتها على التوالي ٣,٨٧، ٣,٥٠، ٣,٦٩ ضد الشريعة واللغة العربية التي كان متوسطها ٢,٩٦. ويعود ذلك إلى احتياج تخصصات العلوم الاجتماعية والعلوم التطبيقية والتربية وعلم النفس إلى البرامج التدريبية أكثر من احتياج تخصصي الشريعة واللغة العربية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

- ملخص أهم النتائج.
- توصيات الدراسة.
- المقتراحات.
- المراجع.
- الملحق.

ملخص أهم النتائج

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ضرورة التحول الجذري من أجل تبني مدخل القيادة الجماعية محل القيادة الفردية. وهذا التحول يشتمل على ما يلي:

[أ] [تبني مباديء جيدة في الإدارة تسهل عمل القيادة الجماعية، ومن هذه المباديء:]

- ١- مطالبة الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله، حيث كان المتوسط ٤,١٠، وهذا يعني أن الفرد لم يعد مقيداً بأداء مهمة أو وظيفة محددة ، كما جاء في الجدول رقم (١١).
- ٢- التأكيد على أن النجاح ثمرة لجهود جميع الأفراد، حيث كان المتوسط ٤,٢٤ ، وهذا يعني أن النجاح ثمرة للجهود الجماعية وليس ثمرة للجهود الفردية، كما جاء في الجدول رقم (١١).
- ٣- تشجيع الأفراد على التواضع وتقبل آراء الآخرين، حيث كان المتوسط ٤,١٢ ، مما يدل على نبذ روح التكبر والسعى لتحقيق الذات، كما جاء في الجدول رقم (١١).

[ب] [التحول من إدراك الجزئيات إلى إدراك الكل، حيث أكدت الدراسة على:]

- ١- التأكيد على أهمية النظرة الكلية الشاملة للأمور، حيث كان المتوسط ٤,٥٠ ، وهذا يدل على تغيير طريقة النظر إلى المشكلات، كما جاء في الجدول رقم (١١).
- ٢- التأكيد على أن تنوع الخبرات يثرى الأفكار، حيث كان المتوسط ٤,٣٥ ، كما جاء في الجدول رقم (١١).
- ٣- التأكيد على تنوع التخصصات والقدرات يثيرى عملية اتخاذ القرار، حيث كان المتوسط ٤,٢٤ كما جاء في الجدول رقم (١١).

[ج] [التأكيد على أهمية التكامل بين الأدوار والتخصصات والخبرات، حيث أكدت الدراسة على:]

- ١- التأكيد على أهمية تكامل التخصصات، حيث كان المتوسط ٤,٠٩ ، كما جاء في الجدول رقم (١١).
- ٢- التأكيد على أهمية تكامل الخبرات، حيث كان المتوسط ٤,٠٨ ، كما جاء في الجدول رقم (١١).
- ٣- التأكيد على أهمية التنسيق لإنجاح العمل، حيث كان المتوسط ٤,٢١ ، كما جاء في الجدول رقم (١١).

[د] أهمية تبادل المعلومات، حيث أكدت الدراسة على:

١- التأكيد على أهمية تبادل الخبرات، حيث كان المتوسط ٤,١٢، كما جاء في الجدول رقم (١١).

٢- التأكيد على أن على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره، حيث كان المتوسط ٤,٠٤، كما جاء في الجدول رقم (١١).

[ه] منح العاملين مزيداً من الصلاحية، حيث أكدت الدراسة على:

منح العاملين أكبر قدر من الصلاحيات في اتخاذ القرار. حيث كان المتوسط ٣,٥٥، كما جاء في الجدول رقم (١١).

كما أظهرت الدراسة الحالية على أن تشبع أفراد العينة بأفكار تمثل معوقات لنجاح القيادة الجماعية، من هذه المعوقات:

١- التسابق لإرضاء الرؤساء، حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة على نبذ روح التسابق لإرضاء الرؤساء ٢,٩٤، كما جاء في الجدول رقم (١١).

٢- الصراعات والخلافات، حيث كانت متوسط إجابة أفراد العينة على نبذ الخلافات والصراعات ٢,٢٦، كما جاء في الجدول رقم (١١).

٣- تجزئة المهام، وإسناد كل مهمة لكل شخص، حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة على عملية إسناد العمل من لفه إلى ياهه إلى شخص ٢,٤٤، كما جاء في الجدول رقم (١١).

أما فيما يتعلق ببقية الفقرات فقد أظهرت الدراسة أن متوسط إجابات أفراد العينة إلى ٣ وهذا يدل على أن تأييد أفراد العينة لمعظم العبارات كان متوسطاً، وهذا دليل على أن أفراد العينة لا ترى أن ذلك ضرورياً كما أنها لا تعتبره قليلاً الأهمية. وكان أبرز النتائج التي حظيت بالتأييد المتوسط:

١- أن التنظيم (جدول ١٤) ص ١٢٣، قد حظيت جميع عباراته بمتوسط أقل من أربعة وأكثر من ثلاثة.

٢- أن دمج الوظائف وتجميع المهام والبحث عن قواسم مشتركة بين التخصصات حظيت بتأييد متوسط.

٣- أن تصور أن العمل تقديم خدمة أو مساندة أو قطف ثمرة يؤيده أفراد العينة تأييداً متوسطاً.

٤- أن التحرر من الروتين يحظى أيضاً بتأييد متوسط من أفراد العينة.

٥- أن ديمقراطية التعامل، وتكامل الأدوار وحرية الأفراد من المباديء التي حظيت بتأييد متوسط.

وحصلت كثيرة من العبارات على متوسط أقل من أربعة فيه إشارة إلى أن أفراد العينة ما زالت تؤمن بالتمسك بمبادئه وأفكار وأساليب الممارسة في ظل الإدارة البيروقراطية، وهذا يشكل معوقاً لتبني القيادة الجماعية ويطلب العديد من التوصيات والمقترنات لإحداث تغيير جذري في تصور أعضاء هيئة التدريس.

وبذلك نجد أن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع ما دعت إليه معظم الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة مثل (دراسة سنبل، ١٤١٥هـ) التي ترى ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المختلفة وإزالة ما يعوق ذلك وتتفق مع (دراسة شانون، ٢٠٠١م) حول ضرورة تكامل الخبرات لصناعة القرار وتتفق مع (دراسة ألن، ٢٠٠٠م) فيما يختص بضرورة إزالة معوقات المشاركة في اتخاذ القرار إلا أنها تختلف عن دراسة هامر وهامر وشامبي (هامر، ١٤١٩، هامر وشامبي، ١٤١٥هـ) من حيث أنها تعطي أهمية قليلة لإنضاج العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص.

كما أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إلى الدول المتقدمة إدارياً مثل اليابان والدول التي حذرت منها من حيث ضرورة التأكيد على تكامل الخبرات والتخصصات وأهمية تبادل المعلومات ومطالبة كل فرد بأن يعمل ما يلزم لإنجاح عمله وأن النجاح ثمرة لجهود جميع الأفراد وضرورة التواضع وتقبل آراء الآخرين ونبذ الصراعات والخلافات.

وهذا النموذج المستخلص من نتائج هذه الدراسة والذي يمثل إعادة الهيكلة في عملية اتخاذ القرار في الجامعات السعودية وجامعة أم القرى خصوصاً باعتبارها موضع الدراسة لابد من الأخذ به لتحسين عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف بإذن الله.

الوصيات

- إن القيادة الجماعة كي تمارس دورها بفعالية تحتاج إلى عدة استراتيجيات ومجموعة من الآليات والإجراءات التنفيذية. فمن أهم الاستراتيجيات:-
- ١- إعادة هيكلة التنظيم والمهام الإدارية من خلال إعادة الهندسة "الهندسة".
 - ٢- تبني مبادئ جديدة في الإدارة.
 - ٣- التحول من مجموعة اتخاذ القرار إلى فرق اتخاذ القرار.
- وتسندي إعادة الهيكلة لمهام ووظائف أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الآليات التالية:
- ١- دمج المهام البسيطة في مهام كبيرة تخطى الحدود التنظيمية التقليدية عن طريق تجميع المهام البسيطة تحت وظيفة واحدة.
 - ٢- دمج الوحدات والأقسام الإدارية والأكاديمية في وحدات إدارية أكثر شمولًا وتساعد على تكامل الأدوار والأفكار مثل دمج مجالس الأقسام تحت مظلة فريق عمل اسمه فريق تطوير المناهج والبرامج.
 - ٣- مزج الخبرات المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس من خلال فرق عمل تشكل من التخصصات المختلفة وتجمع بين فئات مختلفة في خبراتها ومرئياتها.
 - ٤- منح فرق العمل، وأعضاء هيئة التدريس مزيداً من الصلاحيات.
 - ٥- اختصار آليات اتخاذ القرار وإجراءاته المطولة وتقويض أعضاء هيئة التدريس وفرق العمل باتخاذ ما يرون أنه مناسباً لتحسين الأداء في العمل.
 - ٦- التعامل مع الطلاب وكل من تقدم لهم الخدمات التعليمية والإدارية على أنهم علماء يشكل المحور المهم في الجامعة، ويعتبر إرضاؤهم معيار النجاح.

- ٧-تقدير أداء كل موظف أو عضو هيئة تدريس على أنه مدخل لمن يستلم المهمة بعده فإذا كان مدخلاً جيداً فهو ناجح في عمله وإذا لم يكن إنجازه بالمستوى المطلوب فعلى من يستلم العمل بعده أن يصلح ذلك الخلل.
- ٨-عدم التقييد بالحدود الوظيفية أو المسؤوليات المحددة، واعتبار أن الشخص عليه أن يفعل ما يرى أنه واجب فعله، دون إعطاء فرصة له لإلقاء اللوم على غيره.
- ٩-تحرير الأعمال الإدارية في الجامعة من القيود الروتينية الطويلة، واعتبار العمل الصحيح هو الذي يعطي نتائج صحيحة، وليس الذي تتبع فيه خطوات صحيحة.
- ١٠-عمل كل فرد تحديه مسؤوليات الفرد وليس تخصصاته، ومسؤوليات الفرد في ظل القيادة الجماعية لا تعرف حدوداً تنظيمية محددة.
- ١١-اعتبار الأداء الصحيح للعمل هو الذي يبدأ بتصحيح ما قد يكون في أداء العمل من أخطاء قبل البدء فيه، فعلى عضو هيئة التدريس لأي مادة أن يعالج جوانب القصور في المادة التي درسها غيره قبله قبل أن يبدأ في تدريس المادة الجديدة.
- ١٢-أن يحرص كل عضو هيئة تدريس على مساندة الآخرين عند أدائهم لأعمالهم.
- ١٣-أن يحرص كل عضو هيئة تدريس على التعلم المستمر وأن لا يكتفي بما تعلمه على مقاعد الدراسة.
- ١٤-أن يكون هناك من يقوم بالتنسيق بين العاملين من أعضاء هيئة تدريس لتكون أعمالهم منسجمة مع بعضها البعض وأن لا يكون كل موظف أو عضو هيئة تدريس في مقصورة معزولة.
- ١٥-أن يتحلى جميع منسوبي الجامعة بالتواضع وتكون لديهم قابلية للاستماع للنقد البناء.
- ١٦-ربط جميع الوحدات الإدارية والأقسام الأكademie بواسطة قواعد المعلومات.
- ١٧-تشكيل مجالس أقسام تجمع بين أعضائها أعضاء من مختلف الأقسام.

- ١٨- مد جسور التعاون من خلال فرق العمل من الجامعات والكليات والمؤسسات الأهلية والحكومية.
- ١٩- اعتبار عمل عضو هيئة التدريس في الجامعة مهمة بحث علمي يتحرى فيها الموضوعية.
- ٢٠- إعادة النظر في هيكلة المناهج والبرامج والتخصصات في الجامعة، وتبني مدخل المناهج عابرة الحدود التنظيمية.
- ٢١- تبني المباديء التالية للعمل في الجامعة:
- أ- مبدأ التعاون.
 - ب- مبدأ الحوار.
 - ج- مبدأ المشاركة.
 - د- مبدأ حسن التعامل.
 - هـ- مبدأ التواضع.
 - و- مبدأ تبادل الأدوار القيادية.

المقترحات

من أجل أداء أفضل في ظل قيادة جماعية ينبغي:

- ١- تكوين فريق عمل بحثي لدراسة واقع أداء العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة واقتراح نموذج لإعادة هيكلة عمل الجامعة في ظل متطلبات القيادة الجماعية.
- ٢- إجراء عدد من الدراسات حول الهياكل التنظيمية المناسبة لتطوير أداء جامعة أم القرى دون زيادة في التكاليف ودون أن يحدث تذمراً من عمالء الجامعة.
- ٣- إجراء دراسات حول سلبيات وأيجابيات آليات اتخاذ القرار الحالية من حيث التكاليف وطول الإجراءات وتناسبها مع متطلبات العصر وتقدير ذلك من الناحية الاقتصادية.
- ٤- إجراء دراسة عن إعادة هيكلة "إعادة هندسة" الأعمال الإدارية والأكاديمية في جامعة أم القرى ووضع آلية لذلك.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(أ) القرآن الكريم:

(ب) الكتب:

- ١- أبو يوسف، يعقوب بن إبراهيم، الخراج، تحقيق إبراهيم البنا، دار الكتب، بيروت.
- ٢- أحمد بن حنبل الشيباني، مسنن أحمد، مؤسسة قرطبة، مصر، ب.ت.
- ٣- أبو سن، أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام، الرياض، دار الخريجي، ١٩٩٦، ط٦.
- ٤- أبو سن، احمد: الإدارة في الإسلام، الرياض: دار الخريجي، ١٤١٧هـ.
- ٥- أبو قحاف، عبد السلام: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم- الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، ١٩٩٨، ط٤.
- ٦- أوشي، وليم: النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٦٤٠هـ.
- ٧- باسكال، ريتشارد نايرز واثوس، انطوني ج: فن الإدارة اليابانية، بيروت، دار الحمراء، ١٩٩٠م.
- ٨- بخاري، سلطان والثبيتي، جوير، ٤٢١هـ: نموذج مقترن لإعادة هندسة التعليم الجامعي في ظل التحول نحو عصر التعليم - والتدريس التعاوني، ندوة التعليم التعاوني بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.
- ٩- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٨هـ.

- ١٠ - تونسيند، باتريك وجيبهارت جون: كيف نحقق الجودة، ترجمة فريق: بيت الأفكار الدولية بأمريكا، الرياض: المؤمن للنشر ، ١٩٩٨ م.
- ١١ - الثبيتي، جوير وبنجر، فوزي والسيف، صالح، ١٤٢٢ هـ: التخطيط بإدارة التنظيم
الاختيار الصعب بين الاستجابة للحاضر وبين التخطيط بعيد المدى في وزارة المعارف، اللقاء التربوي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، جدة.
- ١٢ - الجابري، بشير: القيادة والتغيير: وبحوث قيادية أخرى، جدة: دار حافظ، ١٤١٤ هـ.
- ١٣ - الجامع الصحيح (سنن الترمذى)، تحقيق إبراهيم عوض عطوة، مطبعة الحلبى، ١٣٨٢ هـ، ج ٤.
- ٤ - جاهين، محمد محمد: محددات القيادات الإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة، (دراسة ميدانية)، القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ١٩٩٥ م.
- ١٥ - حاتم، محمد عبد القادر: أسرار تقم اليابان، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٨ م، ط ٢.
- ١٦ - حنفى، عبد الغفار: إدارة الأفراد بالمنظمات: مدخل وظيفي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠ م.
- ١٧ - خاشقجي، هاني: التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبع الفرزدق، ١٤١٣ هـ.
- ١٨ - خليل، عماد الدين: دراسة في السيرة ، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٤٠٢ هـ.
- ١٩ - خميس، موسى: مدخل إلى التخطيط، عمان، دار الشروق، ١٩٩٩ م.

- ٢٠- دوفرد وايكر: المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل، ترجمة مدارس الظهران الأهلية، دار الكتب التربوية، الظهران، ١٤٢٢هـ.
- ٢١- ريتشارد ب. باسكال. اثوس(١٩٨٦): فن الإدارة اليابانية، ترجمة محمد حسن يس، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٢٢- السلطان، فهد: إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٤١٨هـ.
- ٢٣- السلمي، علي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء، ١٩٩٨م.
- ٢٤- السلوم، يوسف: آراء وأفكار في الإدارة والتنمية، الرياض، دار الناصر، ١٤٠٥هـ.
- ٢٥- سنبل، فائق عباس، ١٤١٥هـ: مشاركة عضو هيئة التدريس في عملية صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٢٦- صالح، هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية، بحوث ودراسات الجامعة الأردنية، (د.ت).
- ٢٧- عبد الباقي، عبد الرحمن: دراسات العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٦٨م.
- ٢٨- عبديات، نوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه- أدواته- أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٧٨م.
- ٢٩- العثيمين، فهد: الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مكتبة التوبة، الرياض، ١٤١٧هـ.
- ٣٠- عساف، محمود، أصول الإدارة، القاهرة: دار الكتب، ١٩٨٨م.

- ٣١- عطيوى، سعيد: المشاركة في الإدارة وأثرها على الإنتاج والربح، ورقة عمل: المؤتمر السنوى السابع (استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية) إدارة القرن الواحد والعشرون، القاهرة: ١٩٩٧م.
- ٣٢- العلي، محمد مهنا: الإدارة في الإسلام، جدة، الدار السعودية للنشر والتوزيع ١٤٠٥هـ.
- ٣٣- عبد الجليل، راشد وسالم، أحمد، ١٩٩٩م، ٢٠٠٠م: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، القاهرة، النسر الذهبي.
- ٣٤- عودة، عبد القادر: المال والحكم في الإسلام، القاهرة: المختار الإسلامي، ١٩٧٧م.
- ٣٥- الغيفاري، إبراهيم: بحث نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، القاهرة: جامعة المنصورة، ١٩٨٣م.
- ٣٦- قاضي، صبحي عبد الحفيظ: "عضو هيئة التدريس الجامعية إعداده، مسؤولياته، مشكلاته" ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعة العربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٠٣/٥/١٧-١٤هـ.
- ٣٧- قاضي، صبحي عبد الحفيظ، قضايا جامعية، دار الإصلاح للطبع والنشر والتوزيع، الدمام، ١٩٨٤م.
- ٣٨- قبلان، سمر: "مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري"، ٢٠٠٠م.
- ٣٩- قطب، سيد: في ظلال القرآن، الطبعة السابعة، المجلد الخامس، بيروت: دار الشروق، ١٩٧٨م.

- ٤٠ - كوفي، ر. ستيفن: العادات السبع للأكثر فعالية: دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي، ترجمة نشر مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٠م.
- ٤١ - ليتواك، ادوارد (١٩٩٥): انهيار الحلم الأمريكي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، سرت.
- ٤٢ - مؤنس، حسين: عالم الإسلام، الزهراء للإعلام الإسلامي، ب.ت.
- ٤٣ - مانيسون/ أيفانسيفسن: سلبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، مراجعة: سمير عزت نصار، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٢٧٧-٢٧٨.
- ٤٤ - ماهوني، فرانسيس، ثور كارل: ثلاثية إدارة الجودة، ترجمة: الحزامي عبد الحكم، القاهرة: دار الفجر، ١٩٩٩م.
- ٤٥ - محمد بن عيسى بن سوره الترمذى (ت ٥٢٧٩ھ)، كتاب السنن، تحقيق أحمد شاكر، دار إحياء التراث، بيروت.
- ٤٦ - محمد المباركفورى (ت ١٢٨٢ھ)، تحفة الأحوذى، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ٤٧ - محمد بن جرير الطبرى، تاريخ الأمم والملوك (٣٩٠ / ٣) تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم، دار الكتب العلمية، بيروت.
- ٤٨ - محمد بن يعقوب الفيروز أبادى، القاموس المحيط في اللغة، الطبعة الأولى، دار العلم، بيروت.
- ٤٩ - محمد مرتضى الزبيدي، (ت ١٢٠٥ھ) تاج العروس من جواهر القاموس، الطبعة الأولى، المطبعة الخيرية بمصر، ١٣٠٦ھ.

- ٥٠- محمود، محمد فتحي ١٤١٧هـ: الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مكتبة الملك فهد، ط٢.
- ٥١- مرار، فيصل: الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف، عمان: دار مجذاوي، ١٩٨٣م.
- ٥٢- مليكة، لويس: سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠، ط٣.
- ٥٣- المنيف، إبراهيم عبد الله ١٤١٩هـ: استراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض، مكتبة العبيكان، ص٩٧-١٠٠.
- ٥٤- مور، ولIAM ومور هریت: حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زین العابدین عبد الرحمن الحفظی، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- ٥٥- النشار، محمد: الإدارة الجامعية: التطوير والتوقعات، مطبع الإعلانات الشرقية، أسيوط، ١٣٩٦هـ.
- ٥٦- السنمر، سعود وحمزاوي محمد: " المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية" الرياض، مركز البحث بجامعة الملك سعود، ١٤٠٦هـ.
- ٥٧- نوون، دونالد: الإبداع في حل المشاكل: ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير، ٢٠٠١م.
- ٥٨- هامر، مايكل وشامبی، جیمس: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندسة)، ترجمة الشركة العربية للإعلام ، ١٩٩٥م.

- ٥٩- هامر، مايكل: نتائج إعادة الهندسة، الرياض: دار آفاق الإبداع، ١٤١٩هـ.
- ٦٠- الهواري، سيد: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ١١-٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠م.
- ٦١- هولب، الورنس: إدارة فرق العمل، نقله إلى العربية: فريق بيت الأفكار الدولية، أشرف على نقله: موسى يونس: عمان، ١٩٩٩م.
- ٦٢- وليامز، ريتشارد، ل: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، الجمعية الأمريكية للإدارة، ١٩٩٩م.

(ج) النشرات:

- ١- جامعة أم القرى: وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، اللائحة التنظيمية والتنفيذية.
- ٢- رياض، نادر: التغيير ضرورة وهدف: ورقة مقدمة إلى ندوة الملتقى الفكري الأول لرجال الصناعات، ٢٩ يناير ١٩٩٤، نظمها الأهرام الاقتصادي، وأعيد نشرها في ملحق الأهرام الاقتصادي، عدد ١٣١٤، ٢١/٣/٩٤، ص ١٦.
- ٣- العلي، وجيه: حلقات الجودة: المفهوم والأهمية "الإدارة العامة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٣ (رجب ١٤٠٧هـ، مارس ١٩٨٧م).
- ٤- القحطاني، سالم: إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٧٨ (شوال ١٤١٣هـ، أبريل ١٩٩٣م).
- ٥- وزارة التعليم العالي: التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، صدر بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة، إعداد جامعة الملك سعود، الرياض، مطبع جامعة الملك سعود، ١٤١٩هـ.

٦- وزارة التعليم العالي: التقرير الوطني عن التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مطبع جامعة الملك سعود، الرياض، رمضان ١٤١٨ هـ.

٧- وزارة التعليم العالي: نظام مجلس التعليم العالي والجامعات بالمملكة العربية السعودية، ١٤١٤ هـ.

٨- وزارة التعليم العالي: دليل توزيع الموظفين بكافة قطاع الجامعة، ١٤٢٤ هـ.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Benincasa, Vincart Frarcis, 2000: The decision making process of tactical team leaders. The union institute. Degree PHD.
- 2- Bennis, Warren & Mische, Michael. The 2, th Century Organization: Reinventing through Reengineering. San Diego, Pfeiffer & Co. 1995.
- 3- Bleed, Ronald Community College: Using Infarmation Technologies To Harness The Winds Of Change Heterick, Reengineering Teaching In Highor .
- 4- Charles, Kristin Doleman, 2000: Goal coordination in decision-making groups: An evaluation of group argument effects on group goals. The University of Iowa. Degree PHD.
- 5- Cuozzo, chrislopher charles, 2001: Collaboraticve curriculum decision making in middle school interdisciplinary curriculum derelopment. The University of Virginia. Degree PHD.
- 6- David A. Heenan . Warren Bennis. Co- Leaders, Sohn willy, Sons, 1999.

- 7- Davis, Jennifer Caroline, 2000: Common ground: Leading shared decision- making. Royal Roads University (Canada). Degree MA.
- 8- Flynn, Joan Duval, 2001: Astudy of the perceptions of multidisciplinary education team membes regardin the influence of advocate participation on team member decision- making. Wilmington College (Delware). Defree EDH.
- 9- G.J. Francis and G milbourn. Sr. (1988): Human Behaviour in the Work Environment: A Managerial. Perspective, Santa moneca, California: Good year publishing Company, Inc.
- 10- Herbert J. chrudbert and Arter W. Shermas Jr. , Manging Human Resources 7 th ed. Cincinnati, 111 inion, USA: South Western Publishing con., 1984.
- 11- John D. Montgomery and William Seffin (ed.) . Approaches To Development: Politics. Administration and Change (New york: 1966) p. 265.
- 12- K . Kurosaw: Roles of The Leader: Moral Code and Japanezed Confucianism In productivity Improvement In Japan, Cited In proceeding of The Sevinth Productivity Congress. Malaysia 1990.
- 13-Kim, Eung- Gweon, 2001: The relationships between decision- making participation and job satisfaction among Korean high schools teachers. The University of Iowa. Degree PHD.

- 14- Masaaki Imai, Kaizen Cky' zen): The Key lo Sapan's Competitive Srcess, Ny: Random Tlouse, 1986.
- 15-Melaughlin, Daniel Patrick, 2001: Development and implementation of shared curricular decision- making with indergraduate physical education majors. The University of North Carolina At Greensboard. Degree PHD.
- 16-O' Neil Bryarl., Business Department Chairperson: An Adminis Tralor & Teacher 1979.
- 17-Palmer, Shannon L, 2001: Executive group decision- making and demgraphic diversity: Exploring the roles of generating issues and ideas and evaluating outcomes. The University of Maryland College park. Degree PHD.
- 18-Rhoads, Thomas Alan, 2000: Efficiency and distribution in the collaborative decision- making process. University of Wyoming, Degree PHD.
- 19- S.D. Saleh. "Management System in Japan and in North America" Industrial managemerit, vol. 24. No. 5, sip. Oct. 1982, pp. 10-14.
- 20- Sakaiya, Taichini: What is Japan. Cortradictions and Transformations. Kondasha America Inc. 1995.
- 21- Say M, sharfritz and Albert C.Hyde and Rosenbloom, Personnel management in Government: Politics and process, 3 r d . , New York. USA: Marcket Dekker, In C., 1986.

- 22-Semlak, William D. and others. "Corporate culture in University Setting: An Analysis of Theory "X" Theory "Y" and Theory "Z"
Cultures Within University Academic Departments".
- 23- Smith, Peter Reengineering In Higher Education: Chapter In Reengineering : Aprocess For Penrod, J& Dolence,m Transtarming Higher Educaton.
- 24- Stanley J. Brown, "The Sapanese Approach To Labor Relations: Can it Work in America" , personnel, Vol 64, No 4, Apr, 1982.
- 25- Teresa Cosenza, the Transferability of Japanese productivity model, position paper, Baruch College, The City University of New york (Cuny), Apr, 1985, p.6.
- 26- Voge L. Ezra F, (editor) Modern Japanees Organization and Decision Making. Tokyo, Charles E. Tuttle company. 1985. pp. 22-47. 121- 144, 316- 329.
- 27- Zuboff, Shoshana Reengineering and Related concepts In the Lilerature Chapter In Penrodf Dolence.

الملاحق

- أسماء السادة الممكرين.
- خطاب سعادة عميد كلية التربية
لسعادة وكيل الجامعة للدراسات
العليا والبحث العلمي.
- خطاب سعادة وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
لعمداء الكليات.
- استبانة الدراسة.

ملحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين

قائمة بأسماء السادة الحكمين

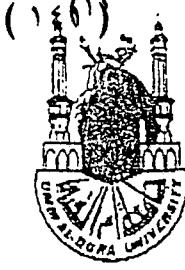
- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| ١ - أ.د ناصر الصالح | مدير جامعة أم القرى المكلف. |
| ٢ - أ.د. هاشم بكر حريري | قسم الإدارة التربوية والخطيب. |
| ٣ - د. علي الزهراني | قسم الإدارة التربوية والخطيب. |
| ٤ - د. علي عبد ربه | قسم الإدارة التربوية والخطيب. |
| ٥ - د. طلعت سndi | جامعة الملك عبد العزيز بجدة. |

ملحق رقم (٢)

الخطاب الموجه من سعادة عميد كلية التربية بمقابلة المكرمة لسعادة
وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بطلب مخاطبة
عمداء الكليات ورؤسائه الأقسام والإدارات.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ٤٢٩
التاريخ : ١٤٢٩/٣/٢٤
المشفوعات : لفه ٩

صالحة

الموتر

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ..

تقديم سعادتكم بان الطالبة / هتون بنت حامد مطاوع ، احدى طالبات الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والخطيط ، ترغب بتطبيق الاستثناء عبئنة من منسوبي الجامعة ؛ بعنوان :
اهمية هكلة عملية اتخاذ القرار في الجامعات السعودية في ظل القيادة الجهازية
لذا آمل من سعادتكم الكريم بمخاطبة عبءاء الكليات ورؤساه الاقسام والادارات وتسييل مهمة

الطالبة لتمكن تطبيق الاستثناء المرفقة .

شكراً لكم كريم تعاونكم .

وتقديراً خالص التحية والتقدير .

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

أ.د. محمود بن محمد الخناصيري

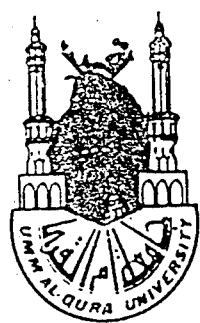
١٤٢٩ + لفه ١٠
القسم - ١١
الصادر ٢٩
مع زائرات

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Mekkah
Telex 540926 Jamimka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574544 (16 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب: ٧١٥
برقية - جامعة تم البرى مكة
تقى عربى ٥٦٠٤١ م.د جامعة
شاكسبير ٥٥٧٤١١٤ (١٠٠ ملترم)
شاكسبير ٥٥٧٤١١٤ (١٠٠ ملترم)

ملحق رقم (٣)

الخطاب الموجه من وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
لعمداء الكليات، للاطلاع وتعبئة الاستبانة من قبل المختصين.



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

مكتب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي



تعميم

لكافأة أصحاب السعادة عمداء الكليات بالجامعة

سلمه الله

سعادة عميد كلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تحبدون برفقه صورة خطاب سعادة عميد كلية التربية بمكة المكرمة رقم ١/٣٩ ك/١ ت
وتاريخ ١٤٢٣/١٩هـ ومشفوته استبانة الطالبة / هتون بنت حامد مطابع - احدى طالبات
الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، وترغب في تطبيق
الاستبانة بعنوان : «إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في الجامعات السعودية في ظل القيادة
الجماعية» . . على عينة من منسوبي الجامعة .

نأمل التكرم بالاطلاع وتعتبئة الاستبانة من قبل المختصين لتمكن الطالبة المذكورة من
جمع معلوماتها وإنجاز بحثها لتعلم الفائدة .

شاكرين للجميع تعاونهم في سبيل خدمة العلم وطلابه .

وتقبلوا وافر تحياتي وتقديرني .

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

أ. د. ناصر بن عبدالله عثمان الصالح

أمين

ملحق رقم (٤)

استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة إعاقبة هيئة عملية اتخاذ القرار في الجامعات السعودية
في ظل القيادة الجماعية

إعداد الطالبة
هتون حامد حسن مطافرع

إشراف الدكتور
جوبر ماطر الثبيتي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحترم

سعادة عضو/ عضوة هيئة التدريس بجامعة أم القرى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وعد

بين يدي سعادتكم استبانة عن (إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في الجامعات السعودية في ظل القيادة الجماعية) وهذه الاستبانة ستستخدم كأدلة للبحث الميداني المكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بمكة المكرمة بجامعة أم القرى وباعتبار سعادتكم مسؤولاً عن اتخاذ القرار بجامعة أم القرى أرجو التكرم بالإجابة على الاستبانة مع جزيل الشكر وعظيم الامتنان: علماً أن هذه الاستبانة والمعلومات الواردة فيها لن تستخدم إلا للبحث العلمي فقط، وتقديم رؤية جديدة لزيادة تفعيل القيادة الجماعية عند اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم العالي.

والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

الباحثة

هتون حامد مطاوع

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية

جامعة أم القرى

الجزء الأول
معلومات عامة
الإرشادات

المعترم

سعادة عضو هيئة التدريس

- يرجى الإجابة على جميع فقرات الاستبانة.
- يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتكم.
- غير مطلوب اسم المستجيب.
- الرجاء التكرم بإعادة الاستبانة إلى سكرتير / سكرتيرة القسم بأسرع وقت ممكن لظروف الباحثة.

(٣)

الجزء الثاني
البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

أولاً: الجنس:

- ذكر
- أنثى

ثانياً: الوظيفة:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ٢- رئيس شعبة/ وحدة إدارية | <input type="checkbox"/> ١- رئيس قسم/ نائبة رئيس قسم |
| <input type="checkbox"/> ٤- مدير عام | <input type="checkbox"/> ٣- وكيل كلية/ عميد كلية |
| <input type="checkbox"/> ٦- مدير جامعة | <input type="checkbox"/> ٥- وكيل جامعة |

ثالثاً: الرتبة العلمية:

- | | | |
|-----------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> ٣- أستاذ | <input type="checkbox"/> ٢- أستاذ مشارك | <input type="checkbox"/> ١- أستاذ مساعد |
|-----------------------------------|---|---|

رابعاً: التخصص المعرفي:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> ١- علوم شريعة/ لغة عربية |
| <input type="checkbox"/> ٢- علوم تطبيقية |
| <input type="checkbox"/> ٣- طب |
| <input type="checkbox"/> ٤- علوم اجتماعية |
| <input type="checkbox"/> ٥- تربية وعلم نفس |

خامساً: العمر:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> ١- أقل من ٣٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> ٢- من ٣٠ إلى ٤٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> ٣- من ٤١ إلى ٥٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> ٤- من ٥١ إلى ٦٠ سنة |
| <input type="checkbox"/> ٥- أكثر من ٦٠ سنة |

(٤)

سادساً: الخبرة:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ٣- من ٢١ إلى ٣٠ سنة | <input type="checkbox"/> ١- أقل من ١٠ سنوات |
| <input type="checkbox"/> ٤- أكثر من ٣٠ سنة | <input type="checkbox"/> ٢- من ١٠ إلى ٢٠ سنة |

سابعاً: صفة المشاركة الجماعية في القرار:

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> ١- عضو في لجنة |
| <input type="checkbox"/> ٢- عضو في مجلس قسم |
| <input type="checkbox"/> ٣- عضو في مجلس مركز |
| <input type="checkbox"/> ٤- عضو في مجلس كلية |
| <input type="checkbox"/> ٥- عضو في المجلس العلمي |
| <input type="checkbox"/> ٦- عضو في مجلس الجامعة |

ثامناً: طبيعة مجموعة القرار:

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> ١- فريق عمل |
| <input type="checkbox"/> ٢- مجلس علمي |
| <input type="checkbox"/> ٣- لجنة اتخاذ قرار |

تاسعاً: كيفية اتخاذ القرار:

- | |
|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ١- بالتصويت |
| <input type="checkbox"/> ٢- بالإجماع |
| <input type="checkbox"/> ٣- بالمداوله |

الجزء الثالث

يرجى من سعادتكم الإجابة عن كل عبارة من العبارات الواردة في هذه الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام العبارة في الحقل الذي يرى سعادتكم درجة ضرورة توافر ما تضمنته العبارة في عملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الجماعية علمًا بأن معايير الإجابة عن هذه الأداة تدرج تبعاً للمقياس المدرج ذي الخمسة أبعاد التالي ذكره.

درجة المقياس

%		الدرجة
تمثل من ٨٥ إلى أقل ١٠٠	درجة كبيرة جداً	١
تمثل من ٦٥ إلى أقل ٨٥	درجة كبيرة	٢
تمثل من ٤٥ إلى أقل ٦٥	درجة متوسطة	٣
تمثل من ٢٠ إلى أقل ٤٥	درجة قليلة	٤
تمثل من صفر إلى أقل من ٢٠	درجة معروفة	٥

(٦)

إلى أي درجة ترى أن اتخاذ القرار من قبل الجماعة يعتمد؟

الرقم	العنوان	درجة الاعتماد				
		كثيرة جداً	كثيرة	متوسطة	قليلة	معلومة
١	مراجعة مبدأ المساواة.					
٢	التأكيد على مبدأ التعاون.					
٣	إتاحة الفرصة للحوار.					
٤	التأكيد على حرية الأفراد.					
٥	التأكيد على أهمية مساهمة كل فرد.					
٦	الحد من ممارسة سياسة التسلط.					
٧	تشجيع المشاركة.					
٨	ديمقراطية التعامل.					
٩	تكامل الأنوار.					
١٠	دمج الوظائف البسيطة في وظائف مركبة معقدة.					
١١	استبدال تجزئة المهام بتجميع المهام في عمليات كبيرة.					
١٢	إسناد العمل من ألفه إلى يائه إلى شخص.					
١٣	التأكيد على أهمية البحث عن قواسم مشتركة بين الوحدات					
١٤	التأكيد على أهمية تكامل التخصصات.					
١٥	التأكيد على أهمية تكامل الخبرات.					
١٦	التأكيد على أهمية تبادل المعلومات.					
١٧	التركيز على النتائج والأهداف بدل التأكيد على إجراءات العمل.					
١٨	منح العاملين أكبر قدر من الصالحيات في اتخاذ القرار.					
١٩	التركيز على إرضاء من تقم لهم الخدمة.					
٢٠	التأكيد على أن عمل كل فرد يمثل مساندة (مدخلات) لأعمال الآخرين.					
٢١	التأكيد على مبدأ من يقطف الثمرة (يحصل على المخرجات) يسوق الشجرة (المدخلات) (مساعدة من يعتمد علينا على مخرجات عمله).					
٢٢	إلغاء الحدود الوظيفية التقليدية التي تعتمد على التوصيف الوظيفي.					
٢٣	مطالبة الفرد بأن يعمل كل ما يلزم لإنجاح عمله.					

الرقم	العبارات	درجة الاعتماد					
		معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٢٤	تحرير العمل من الإجراءات الروتينية.						
٢٥	التأكيد على أن الهدف هو الذي يقود العمل.						
٢٦	التأكيد على أن دور الرؤساء يقتصر على التوجيه وتقديم الاستشارة.						
٢٧	تحرير العمل من الإجراءات الروتينية.						
٢٨	التأكيد على أن مسؤوليات الفرد لا تتوقف عند حدود اختصاصه وإنما تتعدي ذلك إلى كل ما ينبغي عليه فعله.						
٢٩	التأكيد على أن رمي الأخطاء على الآخرين لا يعفي من المسؤولية.						
٣٠	التأكيد على أن على كل شخص أن يفعل ما تعلمه عليه ظروف العمل لا ما يمليه عليه رئيسه.						
٣١	التأكيد على أن على كل فرد تصحيح أخطاء الآخرين قبل البدء في عمله.						
٣٢	التأكيد على أن أي نجاح هو ثمرة لجهود جميع الأفراد.						
٣٣	التأكيد على أنه ينبغي على كل فرد إذا كان لا يجيد عمله أن يتعلم من غيره.						
٣٤	التأكيد على أن العبرة ليست بما تعلمه الفرد على مقاعد الدراسة وإنما العبرة بقدرة الفرد على التعلم المستمر أثناء مزاولة العمل.						
٣٥	التأكيد على أهمية النظرة الكلية (الشاملة) للأمور.						
٣٦	التأكيد على أهمية تبادل المراكز القيادية بين فريق العمل.						
٣٧	التأكيد على أهمية التنسيق لإنجاح العمل.						
٣٨	التأكيد على نبذ روح التعاون والت سابق لإرضاء الرؤساء.						
٣٩	التأكيد على أهمية منح الثقة لكل فرد.						
٤٠	الثقة في قدرات الأفراد وإمكانياتهم.						
٤١	تشجيع الأفراد على التواضع وتقدير آراء الآخرين.						
٤٢	الثقة بأن جميع الأفراد أنكفاء وقادرين على الابتكار.						

درجة الاعتماد					العبارات	الرقم
معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					التأكيد على أن تنوع الخبرات يثرى الأفكار.	٤٣
					التأكيد على أن تنوع التخصصات والفترات يثرى عملية اتخاذ القرار.	٤٤
					التأكيد على جميع الموظفين بأن نجاح العمل يتوقف على نبذ الصراعات.	٤٥
					التأكيد على أهمية نبذ الخلافات والصراعات.	٤٦
					ربط أقسام الجامعة ببعضها البعض.	٤٧
					تبني مدخل المناهج عابرة الحدود Cross-boundaries	٤٨
					التدريس من خلال فرق التدريس.	٤٩
					تشجيع فرق البحث العلمي.	٥٠
					إيجاد فرق لحل المشكلات.	٥١
					إيجاد وحدات امتياز لتقديم الاستشارات.	٥٢
					أداء العمل وفق أسلوب تبادل الأنوار.	٥٣
					إيجاد روابط خارج نطاق الجامعة.	٥٤
					تعزيز الشراكة مع المجتمع.	٥٥
					تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.	٥٦
					التعامل مع الطالب كشريك في التعلم.	٥٧
					إيجاد قواعد معلومات مشتركة.	٥٨
					إيجاد بنية تكنولوجيا تعليم مشتركة.	٥٩
					إيجاد نظام مشاركة بين الكليات في الجامعة وكليات خدمة المجتمع والكليات الصناعية.	٦٠
					النظر إلى الفصول الدراسية على أنها مختبرات للبحث العلمي من خلال فرق عمل بحث.	٦١
					تشجيع برامج التدريب عن بعد.	٦٢