قضايا سياسية

اسم المقال: واقع المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة كَرميان
اسم الكاتب: أ.م.د. ياسين آشور جوهر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1394
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 20:17 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة قضايا سياسية الصادرة عن كلية العلوم السياسية في جامعة النهرين ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

واقع المشاركة في عملية صنع القرارات وإتخاذها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان

The reality of the participation of faculty members in the decision-making process at the colleges of Education, Basic Education, and Languages and Human Sciences of the University of Garmian

أ.م.د. ياسين آشور جوهر (*) Assist. Prof. Dr. Yasin Ashur Jawhar

الملخص

يسعى هذا البحث للكشف عن واقع المشاركة في عملية صنع القرارات لدى اعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان، وتحديد أهم المعوقات الموضوعية والذاتية التي حالت من دون مشاركتهم في إتخاذها. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وعليه تم تطوير استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة على اثنا عشر محوراً. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. و وزعت الأستبانة على (116) عضواً من اعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان، أي بنسبة (43.1%) من حجم مجتمع البحث الكلي والبالغ عدده (269) عضواً، وتم اختيارهم بطريقة العّينة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات واتخاذها متدنية، كما أن هناك عديد من المعوقات الموضوعية والذاتية التي تحول دون مشاركتهم في عملية صنع القرارات واتخاذها.

الكلمات المفتاحية: جامعة گرميان، أعضاء هيئة التدريس، عملية صنع القرار، الإنتاجية العلمية

Abstract

This study seeks to examine the participation of faculty members in the decision-making process at the colleges of Education, Basic Education, and Languages and Human Sciences of the University of Garmian. The study aims to identify the most important objective and subjective barriers that prevent their participation in the process. In order to achieve the study objectives,

(*) كلية التربية، جامعة گرميان Yasin.ashur@garmian.edu.krd

descriptive (survey) approach has been utilized. Accordingly, a survey questionnaire comprising 56 sections divided into 12 themes has been developed. The validity and reliability of the data have been verified. The questionnaire was handed out to 116 members of the teaching staff at the colleges of Education, Basic Education, and Languages and Human Sciences of the University of Garmian, accounting for 43.1% of the whole research community and faculty staff of the University, which stands at 269 members in total. The faculty members were selected by the stratified random sampling method. The results of the study show that the level of participation of faculty members is low and that there are many objective and subjective barriers facing them and hindering their participation in the decision-making process.

Keywords: University of Garmian, Faculty Members, Decision-Making Process, Scientific Productivity

المقدمة:

تعد الجامعة مركزاً علمياً أكاديمياً، فضلاً عن وظيفتها المتمثلة بتنمية القدرات الذهنية للطلبة ومنحهم شهادات علمية معترفة و تطوير المستويات المعرفية والعلمية للكفاءات التدريسية، فهي واحدة من المراكز الرصينة والمهمة التي تساهم في تقديم المساعدات والمعلومات المهمة للمؤسسات الحكومية من أجل بناء سياسة عامة للدولة، ولاسيما فيما يتعلق ببناء سياسة عامة لمجالي التربية والتعليم، وعليه كلّما كانت الجامعات مستقلة، فسيكون لها مساهمة ودور فعال ومهم في تقديم التوجيهات والتعليمات المهمة للمجتمع والجهات الحكومية على حد سواء، والعكس صحيح.

بلا شك أن الهيئة التدريسية والكوادر التعليمية الجامعية تعد من أهم ركائز الجامعات، فكثير من الاحيان نجد تعالق ماهية الجامعات وسيرتها التعريفية بجوهر كوادرها التدريسية، فكلّما كانت الكوادر الجامعية ذوي الخبرات العلمية والقدرات المعرفية والكفاءات، كلّما انعكس ذلك على القدرة التأثيرية والمستوى العلمي والمعرفي للجامعات، وسيكون لها تأيير كبير. ومن اجل الاستمرار في تنمية المستويات المعرفية والكفاءات العلمية للكوادر التدريسية اصبح لزاماً على الهيئات الادارية للجامعات والكليات أن

تتيح فرص أكثر أمام كوادرها التدريسية بغية مشاركتها في ادارة الجامعات والكليات حتى يشعروا بالانتماء و بأنهم مكون اساسى فى الجامعة والكليات ليتسنى لهم بذل اقصى جهودهم في خدمة مؤسستهم العلمية.

إن المستجدات العالمية المواكبة في عصرنا والتقدم الحاصل في مجال الاتصالات لها دور مهم في ابراز المشكلات التي تواجه المؤسسات ومتطلباتها الضرورية. من هنا نجد أن عملية صنع القرار بات ضرورة ملحة، ولابد للمؤسسات أن تستعد لاتخاذ قرارات مدروسة لمواجهة المشكلات والتحديات وايجاد الحلول المناسبة لها حتى تستطيع عن طريقها مواكبة المستجدات العالمية والتطورات وبخلاف ذلك فأنها ستتخلّف عن عجلة التطورات العالمية وما يواكبها من تقدّم في مجالات الحياة والتي ستنعكس سلباً على أداء المؤسسة بالدرجة الأساس ومن ثم تاثيراتها السلبية على المجتمع على نحوٍ عام.

لا شكّ أن الجامعات بوصفها مؤسسات علمية مهمة ليست بعيدة عن هذه المعادلة، ولاسيما إذا ما قورنت ببقية المؤسسات الحكومية الاخرى، فهى بحاجه أكبر لمواكبة التطورات والمستجدات معها حتى يتسنى لها قيادة المجتمع نحو التطور والتجديد وأن تخطو بهه نحو انجازات معرفية وعلمية أكثر. وأفضل وسيلة لتحقيق هذه الموكابة العلمية أن تعمل ادارة الجامعات والكليات على اتاحة المجال أمام كوادرها التدريسية للمشاركة في ادارة المؤسسة والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها. من هنا نجد أن مشاركة الكوادر التدريسية في عملية صنع القرارات واتخاذها في الجامعات والكليات له أهميته الخاصة في تجاوز كثير من المشكلات، فعن طريق تلك المشاركة الفعالة يتم توزيع المسؤوليات من جهة، وتوطيد روح العمل المشترك بين أعضاء الهيئة الادارية والكوادر التدريسية من جهة اخرى، فينعكس ذلك على نحو ايجابي ومؤثر على المستوى الأدائي للمؤسسة، وعليه ستصبح مثالاً حيوياً ونموذجاً عملياً لتطبيق مبادىء الديمقراطية في عملية ادارة الجامعات والكليات.

مشكلة البحث: تعد عملية صنع القرارات واتخاذها من أهم عناصر العملية الإدارية، أو كما يقول (هيربيرت سيمون–Herbert Simon) ان عملية صنع القرار هي لب أو قلب المنظمة. وان المنظمة ماهي إلا الهيكل أو البنية التي خلقت من أجل صنع القرار واتخاذه[1]. انطلاقاً من هذه الحقيقة فإن القرارات الفعالة والرشيدة في الجامعات هي تلك القرارات التي يشارك في صنعها واتخاذها الأغلبية من أعضاء هيئة التدريس، ولكن في واقع الحال، وكما أظهرت الدراسات التي أجريت بهذا الصدد، يثبت

)1(fadlallah saleh, AN INTRODUCTION TO PUBLIC ADMINSTRATION, available on: https://www.academia.edu/14155027/Module_I_Unit_1.

عكس ذلك[1]. أي ان مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات في كثير من الجامعات العربية متدنية على نحو عام. وبما أن المناخ العام في جامعات اقليم كردستان العراق ولاسيما جامعة گرميان لايختلف كثيراً عما هو سائد في الجامعات العربية، فستكون نتائج تلك الدراسات صحيحة فيما يتعلق بذلك الصدد. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي:

– ما واقع المشاركة في عملية صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان؟

ويتفرع من هذا لاسؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1– ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان من وجهة نظرهم؟

2– هل تعمل عمادات الكليات المذكورة على خلق بيئة مناسبة وأكاديمية لتحفيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها في كلياتهم؟

3– ما أهم العراقيل والحواجز الموضوعية والذاتية التي حالت من دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان؟

4– وهل تؤدي المشاركة الجماعية في صنع القرارات واتخاذها إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة وتحفزهم على بذل المزيد من الجهود في إطار عملهم واختصاصاتهم المتنوعة؟

أهداف البحث: تكمن أهمية البحث في الإجابة عن الأسئلة السابقة وإظهار واقع المشاركة الحقيقية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان، وبيان العلاقة بين عمادات الكليات ومجالسها مع أعضاء هيئاتهم التدريسية من وجهة نطر أعضاء هيئات التدريس. والتعرف على أهم الحواجز والعراقيل الموضوعية والذاتية التي تحول دون مشاركتهم في عملية صنع القرارات واتخاذها.

أهمية البحث: تنبع أهيمة البحث، من أهمية مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في عملية صنع وتطوير الجامعات وتحديثها، ومواكبة التطورات العملية والادارية المعاصرة. كما يعد هذا البحث الأول من نوعه على مستوى جامعة گرميان أو حتى على مستوى جامعات االإقليم عامة؛ الذي يهتم بقضية مشاركة

(1) للاطلاع على نتائج هذه الدراسات ينظر: علي بن مرزوق الغامدي، مشاركة اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4العدد 36، 30 يوليو 2020، ص ص 3-4.

أعضاء هيئة التدريس الجامعية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية والعملية، وقد يلفت البحث انتباه عمادات الكليات المذكورة إلى أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار واتخاذ الإجراءات التي تضمن مشاركتهم في صناعة القرار الجامعي.

حدود البحث: الحدود المكانية: يقتصر البحث على استقصاء وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس وآرائهم في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان للعام الدراسي الجامعي (2021–2022) عن مدى مشاركتهم في عملية صنع القرار الجامعي. أما الحدود الزمنية فقد تم تطبيق الاستبانة في الفصل الأول والثاني من العام الدراسي نفسه. وتحدد الحدود البشرية في (116) عضواً من هيئة التدريس في الجامعة من مختلف الدرجات العملية (مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ) في الكليات المذكورة بجامعة گرميان.

منهج البحث: انطلاقاً من أسئلة البحث واهدافه، استخدمنا المنهج الوصفي المسحي، عن طريق جمع البيانات والمعلومات النظرية من مصادر علمية ودراسات سابقة، ثم وضعنابوضع استبانة لغرض استقصاء أراء أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الإنسانية) والأخذ بها بجامعة گرميان لتقييم مستوى مشاركتهم ومعرفته في عملية صنع القرار واتخاذه.

مصطلحات البحث

مفهوم الجامعة والكلية:

أُخذت كلمة جامعة من كلمة (Universatias) اللاتينية والتي تعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة. ولكن في اواخر القرن الثاني عشر و أوائل القرن الثالث عشر أصبح اللفظ يطلق على الإتحاد العلمي أو النقابة التي تضم عدداً من رجال العلم سواء كانوا أساتذة أو طلبة[1].

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريف العلماء والمفكرين وأختلفت للجامعة فهناك من يعرفها على انها: " عبارة عن مكان لمجموعة من الناس وهبوا انفسهم لطلب العلم دراسةً وبحثاً، وتمثل السلطة العليا التي تحتوي جميع أنواع المعرفة والعلوم والحقائق والمباديء والابحاث والكشوفات والتجارب والتأملات التي تصب في صالح الإنسان"[2]. والبعض الأخر يعرفها على أنها: " مؤسسة التعليم العالي والبيئة الأكاديمية، حيث يجتمع فيها الكوادر التعليمية والطلاب لتدريس والتعلم والبحث و تقديم الخدمات

(1) سعيد طه محمود و السيد محمد ناس، قضايا في التعليم العالي والجامعي، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2003، ص 7.
(2) زينب عبدالكريم، علم النفس التربوي، دار أسامة، الأردن 2009، ص 16.

المجتمعية(community services)، وهي أيضاً مركز للتدريب الاحترافي لخدمة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية للمجتمع[1]. وجاء تعريف الجامعة في قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لحكومة اقليم كردستان العراق بأنها: " حرم آمن ومصان ومركز فكري وحضاري يزدهر في رحابها العقل وتعلو فيها قدرة الابداع والابتكار، ولايجوز التدخل في شؤونها إلا ما سمح به القانون، وتقع عليها المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف الواردة في هذا القانون، وعليها أن تقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة الانسانية والعلمية وواقع الاحتياجات الجديدة بما يتناسب والتقدم التكنولوجي في العالم ومتطلباته وبما يؤدي إلى تقليص الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة لمواكبة التطورات العالمية مع مراعاة خصوصية المجتمع الكردستاني"[2].

أما اصطلاح الكلية (College) فمأخوذ من اللاتينية (Colegis) وتعني قراءة. وتعرف بأنها: واحدة من الكيانات البنائية التي تضمها الجامعة، سواء كانت داخلها أم خارجها، وتتيح لطلابها فرصة التعليم المستقل للفنون الحرة، وتقوم على مبدأ إعطاء دورات أكاديمية في عديد من التخصّصات، وقد تكون الكليّة مختصةً بحد ذاتها بالتعليم التطبيقي لبعض تخصّصات المهن والحرف، مثل: الطب، والصيدلة، والموسيقى، والزراعة[3].

عضو هيئة التدريس: تتألف الهيئة التدريسية بموجب قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كوردستان–العراق من: المدرسين المساعدين، المدرسين، الاستاذة المساعدين، الأستاذة[4]. وتقصد بأعضاء هيئة التدريس في هذا البحث: الاستاذة والاستاذة المساعدين والمدرسين والمدرسين المساعدين المتفرغين تفرغاً تاماً لعملية التدريس في كليات (التربية، التربية الأساس، اللغات والعلوم الانسانية) بجماعة گرميان.

جامعة گرميان: جامعة حكومية؛ تم تأسيسها من قبل حكومة اقليم كردستان–العراق بموجب المرسوم التنفيذي رقم (1670) بتأريخ (2010/7/8). فقد سبق تأسيسها إنشاء (كلية التربية سنة 2004)، و(كلية

)1(Sintayehu Kassaye Alemu, THE MEANING, IDEA AND HISTORY OF UNIVERSITY/HIGHER EDUCATION IN AFRICA: ABRIEF LITERATURE REVIEW, FIRE Forum for International Research in Education, Published by Texas Tech University, international Research in Education, Vol. 4, Issue. 3, 2018, p.212.

(2) الفقرة الاولى من المادة الثامنة من قانون رقم (10) لسنة (2008): قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كردستان العراق. للاطلاع على نص القانون ينظر: الموقع الرسمي لبرلمان كوردستان العراق على شبكة المعلومات الدولية: https://2u.pw/M2NzC

)3 (Kelci Lynn Lucier, College vs. University: What's the Difference? Are There Distinctions Besides Just the Name? Published on website: https://2u.pw/2LLvf.

(4) الفقرة (1،2،3،4) من المادة التاسعة عشرة من قانون رقم (10) لسنة (2008): قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كردستان العراق.

التربية الأساسية سنة 2008) في قضاء كلار التابع لمحافظة السليمانية، و كذلك(كلية اللغات والعلوم الإنسانية سنة ٢٠٠٤)، و(كلية التربية البدنية للعلوم الرياضية سنة ٢٠٠٦) في قضاء خانقين، وكانت هذه الكليات الأربع آنذاك تابعة لجامعة السليمانية، وعليه يكمن القول إن هذه الكليات تعدّ اللبنات الأولى لجامعة گرميان، وإن الظهور الفعلي لجامعة گرميان بوصفها مؤسسة علمية قائمة على أرض الواقع يعود إلى سنة (2011). توسعت الجامعة على مدى سنوات عملها، فأصبحت تضم ثماني كليات، وثلاثين قسماً علمياً للدراسات الصباحية، وخمسة عشر قسماً للدراسات المسائية[1].

أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

1-: الأدبيات المتعلقة بعملية صنع القرارات واتخاذها

أ- مفهوم صنع القرار

كلمة القرار (Decision) مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي، والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن ومالايمكن عمله للوصول في موقف معين إلىٰ نتيجة محددة ونهائية[2]. وتم تعريفه بأنه: " مسار فعل يختاره المقرر كونه أنسب وسيلة متاحة امامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله"[3]. كما يعني: " ما يستقر عليه من موقف واع لمن له حق البت في أمر ما بعد التأمل الذهني في الخيارات المتاحة"[4].

ويقصد بعملية صنع القرار بأنها: " عملية اختيار مسار العمل للتعامل مع المشكلة أو الفرصة"[5]. وتُعرّف أيضاً بأنها: " عملية تنطوي على المعلومات، واختيار الإجراءات البديلة، والتنفيذ والتقييم موجه نحو تحقيق أهداف محددة[6]. وتُعرّف أيضاً بأنها: " العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة أو مرحلة لغرض الوصول إلىٰ قرار معين، وهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، بل مرحلة متكاملة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو

(1) حكومة اقليم كردستان- العراق، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل التخرج السادس لجامعة گرميان، 2019-2020، ص 17. المصدر باللغة الكردية.

(2) عبدالعزيز صالح بن حبتور، مباديء الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن، 2009، ص 231.

(3) نوال عبدالكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: انواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 14.

(4) محمد علي العويني، أصول العلوم السياسية، علم الكتب، القاهرة، 1981، ص 19؟

)5(John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt& Richard N. Osborn, Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Inc, University of Phoenix, Printed in the United States of America, 7TH edition, 2002, p.114.

)6 (Andrew D. Szilagyi,Jr, Management and performance, The Scott, Foresman and Company, Printed in U.S.A. Third Edition, 1988, pp. 237>

بآخر"[1]. كما تُعرّف بانها: العملية التي تتضمن خطوات وأنشطة منهجية محددة حيث تؤدي إلىٰ صياغة المشكلة وتحديدها ومن ثم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لها في المؤسسة. لذلك تعد عملية صنع القرار واحدة من أهم الأنشطة التي يقوم بها المدراء والمسؤولون في المؤسسات[2]. على ضوء ما سبق يمكن تعريفها بأنها: عملية منهجية علمية وهادفة؛ تتكون من سبع خطوات رئيسة (سنذكرها لاحقاً) بغية الوصول إلىٰ تحيقيق الأهداف المعلنة وغير المعلنة للمؤسسة.

ب- خطوات صنع القرار

اتفق معضظم علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال ان عملية صنع القرار تمر بمجموعة خطوات ينصح المديرون بإتباعها عند اتخاذ القرارات؛ إلاّ أنهم يختلفون في عدد هذه الخطوات وترتيبها. فمثلاً نرى أن كل من (Szilagyi) و(Siobhan D) يحددانها بست خطوات أساسية، وهي[3]:

1- تحديد المشكلة وتشخيصها (Problem identification and diagnosis). 2- تحديد الحلول البديلة (Identify alternative solutions). 3- تنمية وتقييم البدائل (Development and Evaluation of alternatives). 4 -اختيار ما بين البدائل (Choice Among Alternatives). 5- تنفيذ القرار(Implement the decision). 6- تقييم القرار أو النتائج (Evaluation the decision or Results).

في حين يرى (هيربيرت سيمون) أن عملية صنع القرار تتضمن ثلاث خطوات رئيسة وهي[4]: 1- مرحلة البحث والاستطلاع (Intelligence). 2- مرحلة التصميم (Design). 3- مرحلة الاختيار (Choice).

وهناك من يرى أن عملية صنع القرار تمر بسبع خطوات رئيسة على النحو التالي[5]: 1- الشعور بالمشكلة (Recognizing& Defining the Problem). 2- تحديد المعايير (Establishing Decision Rules). 3- جمع البيانات والمعلومات اللازمة (Collecting Data & Information). 4- تحديد البدائل (Developing Alternatives). 5- تحليل وتقييم البدائل (Analysis &

(1) سعود عامر الدهشمي، الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة، دار المسلية للنشر والتويزع، الكويت 2010، ص 39.

)2(Ivqn Litvaj, Olga Ponisciakova, Dana Stancekova, Jaroslava Svobodova, and Jozef Mrazik, Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality, Sustainability Journals, Volume 14, Issue 1, 2022, p.4.

)3(Andrew D. Szilagyi,Jr, Ibid, pp. 237-242. كذلك Siobhan D. Tiernan and Michael J. Morley, Modern Management; Theory and Practice for Students in Ireland, Gill Education, IRELAND, September 2013, pp.148-150.

(4) حسين الدوري وعاصم الأعرجي، مباديء الإدارة العامة، جامعة المستنصرية، 1978، ص 124.

(5) طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2017، ص ص 258-261.

Evaluation Alternatives).6- اختيار البديل المناسب (Choice of Alternatives). 7- التنفيذ؛ التقييم والمتابعة (Implementation, Evaluation& Fellow Up). في الحقيقة أن العلم الأدارة يزخر بالنماذج التي حاولت تحديد و خطوات عملية الصنع القرار ووصفها. اعتماداً على التقسيمات المذكورة أعلاه، وبعض مصادر أخرى في هذا المجال[1]، يمكننا تحديد خطوات عملية صنع القرار فيما يلي: 1- تحديد المشكلة. 2- تنمية وتحليل البدائل. 3- تحديد البدائل. 4- اختيار البديل الانسب. 5- تنفيذ القرار. 6-متابعة تنفيذ القرار.

ج- أنواع القرارات

قام العلماء والباحثين في مجال الإدارة العامة بتصنيف القرارات الإدارية وتحديد أنواعها على وفق معايير وأسس علمية ومنهجية، وفيما يأتي نذكر بعض من هذه التصنيفات:

1- القرارات بحسب أهيمتها: تصنف القرارات على وفق هذا المعيار إلىٰ ثلاثة انواع وهي[2]: أ- القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات العليا، وتتعلق بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف على المدى البعيد، وتربتط بمستقبل المؤسسة. ب- القرارات التكتيكية: هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ج- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة، وترتبط بمشكلات العمل والأنشطة اليومية وتنفيذها.

2- القرارات حسب إمكانية برمجتها: وتنقسم إلى[3]: أ- قرارات مبرمجة (Programmed decisions): هذه القرارات تميل إلىٰ أن تكون منظمة على نحو جيد، وهي روتينية ومتكررة، وعادةً ما تتخذ من مستويات أدنى في المنظمة. ب- قرارات غير مبرمجة (Non-programmed decisions): هي قرارات استثنائية غير متكررة وغير منتظمة على نحو عام. وبما أنها قرارات جديدة فقد يحتاج صانع

(1) Suraj Panpatte& V.D. Takale, To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness, The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 January - February 2019, pp.76-77. W. Hoy, Decision-Making Theory, 2019, Available at www.waynekhoy.com. كذلك بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 65. كذلك عبدالعزيز صالح بن حبتور، مصدر سبق ذكره، ص ص 236-237.

(2) هيا محمد محمد مطر، درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الاسلامية بغزة، 2018، ص 23. كذلك نادي مران احمد العيساوي وايمان موفق عمر و سيف محمد اسماعيل الجنابي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذا القرار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12 العدد 28، 2020، ص ص 315-316.

(3) Principles of Management, OpenStax, Rice University, Houston, Texas, 2019, pp.28-29. Also: Andrew D. Szilagyi,Jr, op, cit. p.242.

القرار لإتخاذها مزيداً من التفكير الإبداعي ومشاركة المرؤوسين بغية الوصول إلى نتائج مرضية للمؤسسة. لهذا السبب تعرف هذه القرارات أحياناً بالقرارات التشاركية.

3- القرارات على وفق بيئتها: وتصنف هذه القرارات إلىٰ[1]: أ- القرارات المؤكدة (Certainty): وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار. أي عندما تتوفر معلومات كافية لدىٰ المدراء ولاسيما انهم يعرفون نتائج قراراتهم مسبقاً؛ حينئذٍ يتخذون القرار بكل يقين وتأكد. ب- القرارت غير المؤكدة(uncertainty): وهي القرارات التي لا تتوافر لدىٰ متخذها كل المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار، أو قد لا تتوافر له أي معلومات عن المشكلة. ج- المخاطرة (Risk): في هذه الحالة تكون كل الخيارات والتكاليف والفوائد معروفة، الا أن النتائج تكون غير مؤكدة في بعض الأحيان. أي بمعنىٰ ان البدائل أمام صانع القرار معروفة على نحو جيد، ولاسيما نتائج وتداعيات القرارات غير مؤكدة على نحو يجعل من صانعها أن يتصرف بدون تردد.

د- المشاركة وأهميتها في عملية صنع القرار

تُعرّف المشاركة في صنع القرار بانها دعوة المدير لمرؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلىٰ أفضل الحلول الممكنة لها[2]. وهذه المسألة كما يقول (بن حبتور)[3] في غاية الأهمية مع الأخذ في الحسبان درجة المشاركة والمدىٰ الذي تتم فيه. والمشاركة الفعّالة تؤدي إلىٰ تقليل نسبة الاختلاف بين الأعضاء عند التطبيق والتحقيق من درجة الأعتماد على المسؤول الإداري، كما تنمي الروح الجماعية للبدء بالنشاط وبتجاوب واضح، والإفادة من الوقت في الأعمال المنتجة. كما إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال لتعبير عن آرائهم والإسهام بإقتراحاتهم في المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم. مما يقوي الدافع لديهم إلىٰ اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة[4].

ولذا؛ يمكننا تقديم التعريف الإجرائي للمشاركة في صنع القرار لدىٰ أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث بجامعة گرميان بأنها: العملية الجماعية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس مع عمادة

)1(Andrew D. Szilagyi,Jr, op, cit. pp.243.244. also, John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt& Richard N. Osborn, Organizational Behavior, op, cit, pp. 114-115.

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان- الاردن، ط5، 1995، ص 218.

(3) عبدالعزيز صالح بن حبتور، مصدر سبق ذكره، ص 245.

(4) أسماء عبدالله العتيبي و محمد مطير الشريجة، معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 17 العدد 4، ديسمبر 2016، ص 560.

الكليات ومجالسها في تقديم المقترحات وإيجاد الحلول للمشكلات العملية والأكاديمية والتدريسية و والمالية والتنموية عن طريق قرارات مجلس الكلية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس، نتيجة لاستجابتهم لفقرات الاستبانة التي سنذكرها لاحقاً.

وتتجلى أهمية مشاركة أعضاء هئية التدرس في عملية الصنع القرار فيما يأتي[1]:

1- تدفع أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تنمية الجامعة؛ إذ تتاح لهم فرصة توظيف طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداع نحو تحقيق الأهداف المرجوة. فضلاً عن أنها تَحسن وتعزز الدافعية على نحوٍ خاص عن طريق مساعدة أعضاء هيئة التدريس على فهم مساراتهم وتوضيحها نحو الأهداف وتُشّجع على تقّبل المسؤولية.

2- مشاركة غالبية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار؛ تدعم عامل الثقة بالنفس والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الانتماء والولاء للجامعة، فيشعر عضو هيئة التدريس أّنه جزء فعال في كيان الجامعة وأن اتخاذ القرارات ليست حكراً على المدير فحسب. وبالتالي ستؤدي العملية إلىٰ تحسين رضاهم ورفع معنوياتهم.

3- والمشاركة في عملية اتخاذ القرار تكسب أعضاء هيئة التدريس شعوراً بأهميتهم وكيانهم داخل الجامعة، لأن الإدارة تضع آراءهم وأفكارهم موضع الاهتمام، وهذا في حد ذاته يولد لديهم حس المسؤولية، شرط ألاّ تذهب المشاركة إلىٰ حد فقدان الإدارة قدرتها على الاحتفاظ بالمناخ الإداري، أو فقدانها القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة.

4- كما إن مشاركة الجماعية تؤدي إلىٰ إقامة علاقات إنسانية جيدة بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، وتساعد على ترشيد عملية صنع القرار ذلك ان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار وتقديم البدائل وتفهم سبب اتخاذ القرار، وبالتالي تؤدي هذه المشاركة إلى زيادة عدد البدائل ومن ثم تسهل عملية تنفيذ القرار في النهاية.

(1) ميس جودت عزيزة، دور عضو هيئة التدريس الجامعي في اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في ظل الأزمة الحالية: دارسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة الماجستير، قسم مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، 2017، ص 33. كذلك نواف كنعان،، مصدر سبق ذكره، ص ص 226-229. كذلك

- Marisa Ann Galick Moazen, The Role of Faculty in Institutional Decision Making, Doctoral Dissertation (PhD diss)., University of Tennessee, Knoxville, USA, 2012, p.38 Siobhan D. Tiernan and Michael J. Morley, Modern Management, op. cit. p. 155

وقام (علي بن مرزوق الغامدي)[1] بتصنيف أهمية المشاركة في صناعة القرار بالنسبة للجامعات إلىٰ: أ- أهمية تربوية-تعليمية. ب- أهمية علمية- تكنولوجية. ج- أهمية ثقافية وعقائدية. د- أهمية اقتصادية. هـ- أهمية سياسية. و- أهمية مجتمعية.

2- الدراسات السابقة

هناك عديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار واتخاذها في الجامعات. وفيما يلي سنستعرض بعضاً منها:

أ- دراسة (رريب الله محمد- 2013) بعنوان: (علاقة اتخاذ القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية). سعت الدراسة إلى تحديد واقع مستوىٰ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار وعلاقته ذلك بالروح المعنوية في الجامعات الجزائرية. وشملت عينة الدراسة (320) عضواً في هيئة التدريس، منهم (130) من جامعة الجزائر، و(69) من جامعة وهران، و (121) من جامعة قسنطينة. وإستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة اعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار. وتوصل الباحث إلىٰ عدة نتائج من دراسته منها: ان مستوىٰ المشاركة في صناعة القرار لدىٰ أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية على نحوٍ عام متدنٍ، كما انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة).

ب- دراسة (علي بن مرزوق الغامدي- 2020). سعت الدراسة إلىٰ معرفة واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض في صناعة القرار من وجهة نظرهم (هيئة التدريس) وعلاقته بالانتماء التنظيمي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق أداة الدراسة على (157) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الدراسة أن واقع المشاركة في صناعة القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي على وفق إستجابات أعضاء هيئة التدريس بالكلية المذكورة كانت كبيرة. وبينت أيضاً أن هناك علاقة طردية ارتباطية إيجابية متوسطة دالة إحصائياً بين درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية المذكورة وصواب القرارات المتخذة.

ج- دراسة (شافي حسين علي و عزيز كاظم النايف) بعنوان: (المشاركة في اتخاذ القرار لدىٰ الهيئات التدريسية في الجامعات العراقية). سعت الدراسة إلى معرفة واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات عراقية (بغداد، المستنصرية، بابل، واسط، كربلا). واستخدم الباحثان الإستبانة بوصفها

(1) للمزيد من التفاصيل ينظر: علي بن مرزوق الغامدي، مصدر سبق ذكره، ص ص 8-9.

أداة لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات، على عينة بلغت (206) عضو هيئة تدريس. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان: إن مشاركة عضو هيئة التدريس في الجامعات العراقية في اتخاذ القرار مرتفع (جيد) على نحوٍ عام. كما أن التدريسيين في الجامعات المذكورة يعملون ويسهمون في صناعة القرارات التي تخص مجال عملهم الأكاديمي والإداري.

د- دراسة (ميس جودت عزيزة-2017) بعنوان: (دور عضو هيئة التدريس الجامعي في اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في ظل الأزمة الحالية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين). سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مشاركة عضو هيئة التدريس الجامعي في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي في جامعة تشرين بسوريا. وقد وظفت الباحثة الاستبانة بوصفها أداة لمعرفة تلك العلاقة على عينة طبقية عشوائية يبلغ عددها (131) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من دراستها منها: أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في جامعة تشرين خلال الأزمة الحالية متوسطة. كما انه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس على استبانة المشاركة في اتخاذ القرار حسب متغيرات النوع، نوع الكلّية، شغلهم منصباً إدارياً سابقاً بينما كان هناك فروق بين أعضاء هيئة التدريس حسب متغيري الخبرة والمرتبة العلمية.

هـ- دراسة (Iman Tohidian & Abbas Abbaspour - 2020): بعنوان (EMPLOYEES' decision-making power in universities: Employees' right or taken for granted REALITIES). سعت تلك الدراسة إلى معرفة آراء الموظفين في جامعتين في مدينتي طهران واصفهان الإيرانيتان. استخدما الباحثان أسلوب المقابلة الشخصية. وتكونت عينة الدراسة من (73) موظف وموظفة يعملون في الجامعتين. وقد خلصت الدراسة إلى إن الموظفين في هاتين جامعتين متحمسين للغاية ومستعدين لطرح آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في عمليات صنع القرار، ولكن لا يجدون فرصة كبيرة أمامهم لتحقيق ذلك.

و- دراسة (Marisa Ann Galick Moazen:2015) بعنوان: (The Role of Faculty in Institutional Decision Making). سعت الدراسة لمعرفة تصوارت أعضاء هيئة التدريس بصدد المشاركة غير الفعلية والمشاركة الفعلية في مؤسسات التعليم العالي في أمريكا، ومدى رضاهم عن أدوارهم فيها. حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة بوصفها أداة للدراسة، وشملت العّينة (

383) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً جيداً لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة باتخاذ القرارات ضمن الكلية في مجالات البحوث، والتعليم، والخصخصة، والميزانية، والخبرة. وكان هناك رغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ دور فّعال في اتخاذ القرارت. إلا أن درجة المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار كانت منخفضة.

ثانياً: الأطر المنهجية والإجراءات البحثية:

1- مجتمع البحث(Population Research)

يمكن تعريف مجتمع البحث بأنه: " جميع مفرادات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مشكلة البحث"[1]. ويتكون مجتمع هذا البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون درجة الدكتوراه و الماجستير، ومن المراتب العلمية (مدرس مساعد، ومدرس، واستاذ مساعد، واستاذ) موزعون على أقسام كليات (التربية والتربية الأساس واللغات والعلوم الانسانية) بجامعة گرميان للعام الدراسي (2021-2022) والبالغ عددهم (269) عضواً بحسب مديرية تقنية المعلومات والاحصاء جامعة گرميان، حيث بلغ عددهم في الكلية التربية (165) عضواً، وفي كلية التربية الأساس (57)عضواً، وفي كلية اللغات والعلوم الانسانية (47) عضواً. الجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم 1

توزيع أفراد مجتمع البحث بحسب احصائيات مديرية تقنية المعلومات والاحصاء جامعة گرميان

الكليات	الشهادة				المرتبة العملية								المجموع	
	الماجستير		الدكتوراه		مدرس مساعد		مدرس		استاذ مساعد		استاذ			
التربية	120	%63.4	45	%56.2	73	%62.9	66	%66	20	%47.6	6	%54.5	165	%61.3
التربية الاساس	38	%20.1	19	%23.7	22	%18.9	20	%20	13	%30.9	2	%18.1	57	%21.1
اللغات والعلوم الانسانية	31	%16.4	16	%20	21	%18.1	14	%14	9	%21.4	3	%27.2	47	%17.4
المجموع	189	%100	80	%100	116	%100	100	%100	42	%100	11	%100	269	%100

(1) رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، بيروت- لبنان، 2000، ص 305.

يتبين من جدول رقم (1) ان أكثرية أعضاء هيئة التدريس من الكلية التربية، حيث بلغت نسبتهم (61.3%)، بينما كانت نسبتهم في كلية التربية الاساس (21.1%)، وفي كلية اللغات والعلوم الانسانية (17.4%)، ويلاحظ ان هناك فرق في التمثيل النسبي بين الكليات الثلاث، ويرجع سبب ذلك إلىٰ ان كلية التربية تضم عشرة اقسام إنسانية وعلمية وهي: (اللغة الكُردية، اللغة العربية، اللغة الانجليزية، علم النفس، التاريخ، الجغرافيا، الكيمياء، الفيزياء، الأحياء، الرياضيات)، بينما تتكون كلية التربية الأساس من خمسة اقسام إنسانية فقط وهي: (اللغة الكُردية، اللغة العربية، العلوم الاجتماعية، الرياضة، رياض الاطفال)، في حين تتكون كلية اللغات والعلوم الانسانية من ستة اقسام إنسانية وهي: (اللغة الكُردية، اللغة العربية، اللغة الانجليزية، علم النفس، التاريخ، الجغرافيا).

2- عينة البحث(Sample)

تم تعريف العّينة على أنها:" مجموعة جزئية من مجتمع البحث وموضوع الدراسة"[1]. وتم اختيارها باسلوب العّينة الطبقية العشوائية[2] وهي كلية التربية وكلية التربية الأساس وكلية اللغات والعلوم الانسانية بجامعة گرميان. وبلغ عددها (116) عضواً، أي بنسبة (43.1%) من حجم مجتمع البحث الكلي والذي يبلغ عدده (269) عضواً. مع مراعاة الفروق العددية بين الكليات الثلاث، حيث اخترنا من أعضاء هيئة التدريس في الكلية التربية (71) عضواً، أي بنسبة (61.2%) من النسبة الكلية لعينة البحث. بينما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الاساس (25) عضواً، أي بنسبة (21.5%)، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في كلية اللغات والعلوم الانسانية (20) عضواً، أي بنسبة (17.2%) من النسبة الكلية لعينة البحث.

وبالتالي تم توزيع (116) استبانة على أفراد العّينة بعد التأكد من صدقها وثباتها. ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث في الكليات الثلاث على وفق الاستبانات الموزعة والاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل.

جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والاستبانات المسترجعة والصالحة من أفراد عينة البحث ومجتمعه

(1) رجاء وحيد دويدري، مصدر سبق ذكره، ص 305.

(2) للمزيد من التفاصيل حول العينة العشوائية ينظر: عبدالحميد عبدالمجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وبإستخدام برنامج (SPSS)، دار الشروق، عمان- الأردن 2007، ص ص 59-71.

الكليات	مجتمع البحث		الاستبان الموزعة		الاستبان المسترجعة بالنسبة للموزعة		الاستبانات غير الصالحة بالنسبة للمسترجعة		المجموع النهائي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
التربية	165	61.3 %	71	%61.2	55	%77.4	4	%7.2	51	%57.3
التربية الأساس	57	21.1 %	25	%21.6	24	%96	1	%4.1	23	%25.8
اللغات والعلوم الانسانية	47	17.5 %	20	%17.2	16	%80	1	%6.2	15	%16.9
	269	%100	116	%100	95	%84.4	6	%5.8	89	%100

يتضح من الجدول رقم (2) أن الاستبانات المسترجعة منها (95) استبانة بنسبة (84.4%) من الاستبانات الموزعة على الكليات المذكورة. حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من كلية التربية (55) استبانة، أي بنسبة (77.4%)، وتم استبعاد (4) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك اصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (51) بنسبة (57.3%). بينما بلغ عدد الاستبانات المسترجعة من كلية التربية الاساس (24) استبانة، اي بنسبة (96%)، وتم استبعاد استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (23) بنسبة (25.8%). في حين بلغ عدد الاستبانات المسترجعة في كلية اللغات والعلوم الانسانية (16) استبانة، أي بنسبة (80%)، وتم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك اصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل

(15) بنسبة (16.9%). وبذلك أصبح عدد الاجمالي لاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (89) أي بسنبة (76.7) من أعضاء عينة البحث.

3-خصائص أفراد البحث بحسب متغيرات البحث:

يمكن حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث بحسب متغيرات: الجنس والشهادة والمرتبة العلمية كما تبينه النتائج بجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

الكلية	الجنس				الشهادة				المرتبة العلمية							
	ذكور		إناث		ماجستير		دكتوراه		م.م		م.		أ.م		أ.	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
التربية	33	%37	18	%20	37	%42	14	%16	21	%24	20	%22	8	%9	2	%2
التربية الاساس	18	%20	5	%6	12	%13	11	%12	3	%3	14	%16	6	%7	0	%0
اللغات والعلوم الانسانية	7	%8	8	%9	10	%11	5	%6	8	%9	2	%2	4	%4	1	%1
المجموع	58	%65	31	%35	59	%66	30	%34	32	%36	36	%40	18	%20	3	%3

التكرارات والنسب مئوية لأفراد العّينة وفقاً لمتغيرات الجنس والشهادة واللقب العلمي

يتضح من الجدول رقم (3) ان غالبية أعضاء هيئة التدريس من الذكور، إذ بلغ عددهم (58) أي بنسبة (65%) من المجموع الكلي للعينة. موزعة على النحو الآتي: كلية التربية (33) أي بنسبة (37%) من مجموع الذكور في العّينة. بينما بلغ عددهم في كلية التربية الاساس (18) أي بنسبة (20%). وكان عددهم في كلية اللغات والعلوم الانسانية (7) أعضاء أي بنسبة (8%) من اجمالي عدد الذكور في العّينة. أما بالنسبة للاناث، فقد بلغ عددهن (31) عضواً أي ما يُمثل (35%) من إجمالي العّينة. موزعة نسبتهم على النحو الآتي: كلية التربية (18) أي بنسبة (20%). وبلغ عددهن في كلية التربية الأساس

(5) أي بسنة (6%). بينما بلغن (8) في كلية اللغات والعلوم الإنسانية أي بنسبة (9%) من اجمالي عدد الاناث في العّينة.

ونلاحظ من الجدول رقم (3) أيضاً بان عدد أفراد العّينة الذين يحملون شهادة الماجستير يبلغ (59) فرداً أي بنسبة (65%) وبذلك يشكلون اغلبية العّينة. موزعين على الكليات الثلاث على النحو الآتي: كلية التربية (37) فرداً أي بما يمثل (42%). بينما كانوا في كلية التربية الاساس (12) فرداً أي بنسبة (13%). فيما وصل عددهم في كلية اللغات والعلوم الانسانية إلى (10) فرداً أي بنسبة (11%) من اجمالي عدد العّينة الذين يحملون شهادة الماجستير. أما حملة شهادة الدكتوراه فبلغ عددهم (30) فرداً ما يمثل (34%) من اجمالي عدد العّينة. موزعين على الكليات الثلاثة على النحو الآتي: كلية التربية (14) فرداً أي بنسبة (16%)، وفي كلية التربية الاساس (11) فرداً ما يمثل (12%). وفي كلية اللغات والعلوم الانسانية (5) فرداً أي بنسبة (6) من اجمالي عدد أفراد العّينة الذين يحملون شهادة الدكتوراه.

يتبين من الجدول رقم (3) ايضاً بأن عدد أعضاء هيئة التدريس بحسب متغير المرتبة العلمية تراوح بين (32) عضواً بمرتبة (مدرس مساعد) أي بنسبة (36%)، و(36) عضواً بمرتبة (مدرس) أي بنسبة (40%)، و (18) عضواً بمرتبة (استاذ مساعد) أي بنسبة (20%)، وعدد أعضاء هيئة التدريس من مرتبة استاذ (3) أعضاءأي بسنبة (3%). ويوزع عددهم ونسبتهم على الكليات الثلاث كما يأتي: كلية التربية (21) مدرساً مساعداً بنسبة (24%)، و (20) مدرساً بنسبة (22%)، و (8) استاذ مساعد بنسبة (9%)، و (2) استاذاً بنسبة (2%). بينما يبلغ عددهم ونسبتهم في كلية التربية الاساس (3) مدرسين مساعدين أي بنسبة (3%)، و (14) مدرساً أي بنسبة (16%)، و (6) استاذة مساعدين أي بنسبة (7%)، بينما لم يوجد في تلك الكلية أي عضواً بمرتبة استاذ. وفي كلية اللغات والعلوم الانسانية بلغ عددهم ونسبتهم بحسب المراتب العلمية الاربع على النحو الأتي: (8) مدرسين مساعدين أي بنسبة (9%)، و (2) مدرسين أي بنسبة (2%)، و (4) استاذة مساعدين أي بنسبة (4%)، وعضواً واحداً فقط بمرتبة استاذ أي بنسبة (15%).

4- أدوات البحث

أ- الاستبانة (Questionnaire)

تم تعريف الاستبانة على أنها: " عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة ذات صلة باستطلاع الرأي أو بخصوص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي أو

علمي"[1]. أي انها أداة أو طريقة لجمع البيانات قوامها الإعتماد علىٰ مجموعة من الأسئلة المكتوبة للحصول علىٰ البيانات التي تفيد في الإجابة على مشكلة من المشكلات[2].

وقد تم اعداد استبانة البحث بناءً علىٰ الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار، وتضمنت مقدمة تبين الهدف من الدراسة، وإرشادات للإجابة علىٰ عباراتها. وتتكون من جزأين؛ الأول تضمن المعلومات العامة عن أفراد عينة البحث متمثلة في المتغيرات التالية: (النوع، الشهادة، المرتبة العلمية، أسم الكلية)، أما الجزء الثاني منها فقمنا فيه بتحديد (56) فقرة موزعة على اثنا عشر محوراً لقياس درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكليات الثلاث في اتخاذ القرار. كما ورد في الفصل التالي

ب- صدق الاستبانة (Validity)

المقصود بالصدق هو أن يقيس الأختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه[3]. و قد تم التحقق من صدق الاداة عن طريق عرض فقراتها في صورها الأولية علىٰ عدد من السادة المحكمين[*] ممن لديهم الخبرة في هذا المجال، وقد بلغ عددهم (5) عضواً. ومطالبة بإبداء آرائهم عن الفقرات الورادة في الاستبانة من حيث: وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية ومدى ملائمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها إما بالحذف او بالإضافة أو إعادة الصياغة بما يرونه مناسباً. وفي ضوء المقترحات التي ابدوها قمنا بتعديل الفقرات التي أشاروا لضرورة تعديلها، وتم دمج بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر، وإضافة فقرات اخرى. وبذلك اتخذت الاستبانة شكلها النهائي، وأصبحت تتألف من (56) فقرة موزعة علىٰ اثنا عشر محوراً.

ج- ثبات الاستبانة(Reliability)

تم تأكد من ثبات الاستبانة باستخدام الاختبار واعادة الاختبار(Re-Tess Method) على عينة عشوائية(Random Sample) مكونة من (25) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة گرميان من

(1) عبدالحميد عبدالمجيد البلداوي، مصدر سبق ذكره، ص 22.

(2) رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان- الأردن، 2008، ص 131.

(3) مجد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتي، صنعاء- اليمن، ط3، 2015، ص 134.

(*) السادة المحكيمن هم: 1- أ.م. د. چيا مجد حسين. الأختصاص: الإدارة. عميد كلية التقنية بكلار- جامعة السليمانية التقنية. رقم الهاتف: (07701206774) 2- أ.م.د. مناضل عباس قاسم. الأختصاص: طرائق تدريس. قسم علم النفس/ كلية التربية، جامعة گرميان. munadhil.abbas@garmian.edu.krd 3- ا.م.د. عابد خالد رسول. الأختصاص: النظم السياسية والسياسات المقارنة. عميد كلية العلوم السياسية بجامعة السليمانية.abid.rasul@univsul.edu.iq 4-. د. يادگار علي مجد. الأختصاص: الإعلام/ انتاج المواد الإذاعية.. رئيس قسم الإعلام الحديث بمعهد التقني الأهلي فى كلار.Yadgarali@garmian.edu.krd ٥- كريم مدحت حاتم. الأختصاص: طرائق التدريس النفسية. قسم علم النفس/ كلية التربية، جامعة گرميان.karim.medhat@garmian.edu.krd

خارج أفراد العّينة الاصلية، وبفاصل زمني يبلغ اسبوعين، واستخدمنا معامل ارتباط (بيرسون)، فوجدنا ان معامل الثبات هو (0,84) وهو معامل ثبات مقبول لأغراض الدراسة والبحث.

وتم تحديد الاستجابة علىٰ فقرات الاستبانة بخمس مستويات، على وفق لمقياس ليكرت الخماسي(Likert)، بحيث اعطيت درجة (5) لموافق بشدة، ودرجة (4) لموافق، ودرجة(3) لمحايد، ودرجة(2) لمعارض، و درجة (1) لمعارض بشدة. ولمعرفة إتجاه العّينة ولأغراض تحليل البيانات تم تصنيف المتوسطات إلىٰ خمسة مستوياتعلى وفق القانون الحسابي االتالي:

المتوسط الحسابي[1]= $\frac{\text{اقل قيمة–اكبر قيمة}}{\text{عدد البدائل}} = \frac{1-5}{5} = \frac{4}{5}$=0.80، أي سوف يكون قيمة (0.80) هي طول الفئة، وبناءاً عليه سيصبح تقسيم مدى متوسطات إجابات أفراد العّينة كما يشير الجدول رقم(4) .

جدول رقم (4)

متوسطات الوزن النسبي لإجابات العّينة

الإتجاه	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1.80–1	2.60–1.81	3.40–2.61	4.20–3.41	5–4.21

د– المعالجة الاحصائية

للوصول إلىٰ نتائج البحث وتحليلها، تم ترميز فقرات البحث ومن ثم ادخالها في البرنامج الاحصائي (SPSS) أي (Statistical Package for the Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، حيث تم استخدام الاساليب والطرق الاحصائية الآتية:

1– حساب النسبة المئوية لمعرفة درجة المشاركة وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

2– المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

3– الإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

(1) للمزيد من التفاصيل حول انواع المقايس الإحصائية ينظر: منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص ص 193-200.

ثالثاً:نتائج البحث ومناقشتها

سنقوم في هذا الفصل بعرض نتائج كل محور من محاور الاستبانة التي توصل اليها الباحث بجوانبها الاحصائية و الوصفية وتحليها، فضلاً عن تقديمنا المقترحات على ضوء النتائج.

إجابة المحور الأول: إطار مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اختيار رئيس القسم ومقرره.

يتكون المحور من فقرتين اساسيتين: أ- أساهم في اختيار رئيس القسم. ب- أساهم في اختيار مقرر القسم. وتم وضع الإجابتين (نعم) و (كلا) أمام الفقرتين. وإذا كان الجواب بـ (كلا) فقد وضع أربع إجابات أمام المشاركين في ابداء رأيهم عن عدم مساهمتهم في هاتين العمليتين. بالنسبة لجواب الفقرتين الأولى والثانية تم حساب التكرارت والنسب المئوية، كما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

التكرارت والنسب المئوية بالنسبة لجواب الفقرتين (أ، ب) أعلاه

رقم الفقرة	الفقرة	نعم	%	كلا	%
1	أشارك في اختيار رئيس القسم	4	%4.5	85	%95.5
2	أشارك في اختيار مقرر القسم	5	%5.6	84	%94.4

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) ان نسبة المشاركة في اختيار رئيس القسم ومقرره منخفضة جداً، إذ لم تتجاوز نسبة (4.5%) بالنسبة للفقرة الأولى، ونسبة (5.6%) للفقرة الثانية. فالغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث بجامعة گرميان لا يشاركون في إختيار رئيس القسم ولا مقرر القسم. والسبب الرئيسي لهذه النسبة المنخفضة جداً من المشاركة يرجع إلى قانون رقم (10) لسنة 2008، قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لاقليم كوردستان- العراق، المادة الثامنة عشرة الفقرة الأولى منها، حيث تُقر بتعيين وليس بإختيار رئيس ومقرر القسم من رئيس الجامعة وباقتراح من عميد الكلية.فضلاً عن هذه المادة من القانون المذكور، فقد عرضنا خمس فقرات أمام المشاركين لإبداء رأيهم بصدد عدم مشاركتهم في هاتين العمليتين. كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة بالنسبة للمشاركين الذين جاوبوا بـ (كلا)

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	لا أرغب المشاركة في تلك العملية	2	51	11	32	29	2.20	1.140	%44	معارض
2	لا فائدة من مشاركتي	20	19	19	20	7	3.15	1.435	%63	محايد
3	لا يمنحني رئيس جامعتي وعميد كليتي المشاركة في تلك العملية	9	19	24	25	8	2.82	1.284	%56.4	محايد
4	يتم حسم قرار تنصيب رؤساء الاقسام ومقررين خارج الجامعة (التدخل الحزبي).	33	18	17	9	8	3.53	1.516	%70.6	موافق

يتضح من الجدول رقم (6) ان نسبة (44%) من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم **(معارضين)** بأنهم لايرغبون في المشاركة في عملية اختيار رئيس القسم والمقرر ، أي بمعنى آخر أنهم يرغبون في المشاركة لكن بسبب القوانين والتعليمات الجامعية تم إبعادهم من هذه العملية. لذلك نعتقد بأن هناك خلل وقصور علمي ومنهجي في القوانين والتعليمات الجامعية السائدة بهذا الصدد، وهي بحاجة إلى تعديل

جوهري على نحوٍ يتوافق مع رغبات أعضاء هيئة التدريس في المساهمة في عملية اختيار رئيس القسم والمقرر. وبلغت النسبة المئوية لتقديرات الفقرة رقم (2)؛ (63%) مما جعل إتجاه عينة البحث بالمستوى **(المحايد)**، ويمكن تفسير سبب ذلك إلى مدى التشاؤم التي وصل اليه أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث حول خيبة أملهم في هاتين العمليتين. أما بالنسبة لفقرة (3) نرى بأن نسبة (56.4%) من أفراد العّينة قد أجابوا بأنهم **(محايدين)**. ربما تعود هذه النتيجة لطبيعة القوانين والتعليمات الجامعية التي تعطي صلاحية تعيين رئيس القسم والمقرر إلى الرئيس الجامعة بناءً على إقتراح عمداء الكليات وليس بإختيارهم وترشيحهم من أعضاء هيئة التدريس. فضلاً عن طبيعة العلاقات السياقية التي تربط بعض من أفراد العّينة بعمداء الكليات. ومن نتائج الفقرة (4) يتبين ان غالبية أفراد عينة االبحث وبنسبة (70.6%) **(متفقين)** على أن حسم مسألة تنصيب رؤساء الاقسام والمقررين في الكليات الثلاث يتم من خلال التدخلات والضغوطات الحزبية. ويمكن تفسير ذلك بأن معيار وولاء الحزبي يأتي في مقدمة كل الإعتبارات الأكاديمية والكفاءات العلمية في عملية تنصيب رؤساء الاقسام والمقررين.

<u>إجابة المحور الثاني:</u> فيما يخص معاملة عمادة الكليات مع أعضاء هيئة التدريس. ويتكون هذا المحور من أربع فقرات. وللإجابة عنها تم حساب التكرارت، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لاستجابات أفراد البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	ليس لدي الحق في المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذه من ناحية	6	16	7	26	34	2.26	1.319	45.2%	معارض

	القانونية والإدارية									
2	لا أرغب في المشاركة	2	15	11	32	29	2.20	1.140	%44	معارض
3	يُستفاد من آرائي ومقترحاتي في عملية صنع القرار واتخاذه ويتم العمل به	6	14	7	23	39	2.16	1.322	%43.2	معارض
4	يتم اشراكي على نحوٍ ثانوي في عملية صنع القرار واتخاذه	30	34	3	12	10	3.70	1.360	%74	موافق

يتضح من الجدول رقم (7) ان نسبة (45.2%) من أفراد عينة البحث في الفقرة (1) قد أجابوا بأنهم **(معارضين)** مع محتوى الفقرة. أي بمعنى ان ليدهم حق المشاركة في عملية صنع القرار في الكليات. وأيضا أظهرت نتائج الفقرة (2) أن إتجاه العّينة هو **(المعارض)**، أي أن نسبة (44%) من المشاركين قد أجابوا بأنهم معارضين بعدم رغبتم في المشاركة في عملية صنع القرار. فهناك رغبة للمشاركة لكن هناك عراقيل عدة حالت دون مشاركتهم في عملية صنع القرار في الكليات. وفي المحور الأخير سنبين أهم تلك المعرقلات. كما أظهرت نتائج الفقرة (3) ان إتجاه العّينة هو **(المعارض)**، حيث بلغت نسبتها (43.2%)، وتُبّين هذه النتيجة مدى تجاهل آراء أفراد العّينة وعد الاصغاء لهم والإفادة من آرائهم من عمادة الكليات في عملية صنع القرار. ونعتقد أن هذه العلاقة السلبية بين عمادة الكليات وأعضاء هيئة التدريس إنعكست سلباً على أداء كلٍ منهما. وحصلت الفقرة الرابعة على نسبة (74%) لإجابات أفراد عينة البحث بانهم **(موافقين)** بأن مشاركتهم في عملية صنع القرار في الكليات الثلاث في أدنى مستوياته، وإذا كان لديهم فرصة في المشاركة، فإنها هامشية وغير مؤثرة. ونعتقد أن سبب ذلك يعود إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس قد انحسر دورهم في إلقاء المحاضرات وعدم اتاحة الفرصة أمامهم

للمشاركة الفعلية في القرارات التي تُتّخذ في الكليات الثلاثة. وبلغت النسبة المئوية لتقديرات الفقرة رقم (3)؛ (63%) مما جعل إتجاه عينة البحث بالمستوى **(المحايد)**، ويعود سبب ذلك إلى مدىٰ التشاؤم الذي وصل اليه أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث حول خيبة أملهم في هاتين العمليتين.

المحور الثالث: مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية وضع الخطط الإستراتيجية للكليات. ويحتوي هذا المحور على خمس فقرات. للإجابة عن فقرات هذا المحور تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	تم احتكار هذا الحق من قبل عمادة الكلية ومجلسها	23	27	20	16	3	3.57	1.157	%71.4	موافق
2	تجاهل آرائي ومقترحاتي من قبل رئيس قسمي ولايناقشها في مجلس الكلية	5	10	14	38	22	2.30	1.132	%46	معارض
3	لا أشارك، لأن الخطط	19	24	16	23	7	3.3	1.279	%66	محايد

	الإستراتيجية مكررة ولايوجد فيها تحديث									
4	وجود أو عدم وجود الخطط الاستراتيجة في كليتي هو الشيء نفسه، وذلك بسبب عدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذها.	21	35	8	21	4	3.54	1.216	%70.8	موافق
5	غالياً ما يقوم عميد الكلية بوضع الخطط الاسترتيجية ويتم شرعنتها من قبل مجلس الكلية	6	13	29	26	15	2.65	1.129	%53	محايد

يتضح من الجدول رقم (8) أن نسبة (71.4%) من اجابات أفراد العّينة في الفقرة (1) كانوا **(متفقين)** بأن عمادة الكليات ومجالسها قد احتكروا حق المشاركة في عملية وضع الخطط الإستراتيجية لإنفسهم من دون إتاحة الفرصة للتدريسيين في المشاركة في تلك العملية. وهذا يتفق مع ماجاء في المادة السابعة عشرة من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كُردستان–العراق رقم (10) لسنة

2008. وأظهرت نتائج الفقرة (2) ان إتجاه العّينة هو **(المعارض)**، حيث بلغت نسبتها (43.2%)، أي بمعنى أن رؤساء الأقسام في الكليات الثلاث يقومون بدورهم في هذا المجال بإيصال أراء التدرسيين ومقترحاتهم إلى مجلس الكلية. وبلغت النسبة المئوية لتقديرات الفقرة رقم (3)؛ (63%) مما جعل إتجاه عيّنة البحث بالمستوى **(المحايد)**، ويمكن تفسير سبب ذلك إلى أن الخطط الاستراتجية في الكليات الثلاث هي خطط وإستراتيجيات عديمة جدوى ومكررة. أما بالنسبة لفقرة (4) فنلاحظ أن نسبة (70.8) من أفراد العّينة قد أجابوا بأنهم **(موافقين)** مع ما ورد في محتوى الفقرة، فغالبية أفراد العّينة يعتقدون بأن وجود الخطط الاستراتيجة من عدمه في الكليات شيء واحد وذلك بسبب عدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذها. أما نسبة (53%) من أفراد العّينة في الفقرة الأخيرة قد أجابوا بأنهم **(محايدين)** بصدد محتوى الفقرة، وربما تعود هذه النتيجة إلى اعتقاد بأن غالبية أعضاء هيئة التدريس في اقسام الكليات الثلاث لا يمتلكون دراية كافية بصدد هذه المسائل الإدارية أو يرونها خارج أهتماماتهم أو نطاق عملهم، أو عدم وصولهم لمستوى معرفي وعلمي يؤهلهم للمشاركة في وضع تلك الخطوات الإستراتيجية.

المحور الرابع: يتعلق هذا المحور بأخذ أراء ومشاركة أعضاء هيئة التدريس فيما تخص المؤتمرات والأنشطة العملية التي تقام في الكليات الثلاث. ويشمل المحور خمس فقرات. للإجابة عن فقرات هذا المحور تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	تُسمع آرائي، لكن لا يؤخذ بها	15	39	13	18	4	3.48	1.129	%69.6	موافق
2	لا أشارك في	10	13	14	31	21	2.55	1.306	%51	معارض

	تلـــــــك الفعاليـــات، لاننـي أشـعر أن اغلـــب الموضـوعات غيـر مهمـة وغير مفيدة.									
3	يـتم اعلامـي بوجـود هـذه الفعليات من رئاسة قسمي فـي الوقـت المناســـب، ويطلب منـي ابـــداء أراء ومقترحات	6	16	17	24	26	2.46	1.271	%49.2	معارض
4	تحـــــرص عمادة كليتي علـــى ان تُنجـــــز الإعمـــال بمشـــاركة الجميـــع وعلى أساس التخصص.	3	13	15	28	30	2.22	1.165	%44.4	معارض

5	تحفزنـــــــى عمادة الكلية للمســـــاهمة فـــي إجـــراء البحـــــوث العلميـــــــة المشتركة	6	11	7	25	40	2.08	1.081	%41.6	معارض

يتبين من الجدول (9) أن النسبة المئوية لإجابات أفراد العّينة على فقرات المحور الرابع المتعلق بإستشارة أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم بخصوص عقد المؤتمرات والأنشطة العملية التي تقام في الكليات الثلاث، قد بلغت (69.6%) بالنسبة لفقرة (1)، أن إتجاه العّينة هو **(الموافق)** مع محتوى الفقرة. حيث تُأخذ آراء غالبية أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم بخصوص تلك المسائل، لكن لاتؤخذ بعين الحُسبان. وبلغت النسبة في الفقرة (2) إلى (51%)، بمعنى أن هذه النسبة قد أجابت بأنهم **(معارضين)** مع محتوى الفقرة، إذ لا يشاركون في تلك المؤتمرات والأنشطة العلمية التي تقام على مستوى كلياتهم لإنهم يرون بان معظم المواضيع المطروحة فيها؛ لا فائدة لها وليست مهمة. وحصلت الفقرة (3) على نسبة (49.2%) من الإجابات، أي بمعنى أن هذه النسبة قد أجابت بأنهم **معارضين** مع محتوى الفقرة، وأن رؤساء اقسامهم يبلغونهم بوجود مثل هذه الأنشطة والمؤتمرات العلمية في وقتها. وعليه ان نتيجة هذه الفقرة تتفق مع نيتجة الفقرة التي تسبقها. كما أن نسبة (44.4%) من أفراد العّينة في الفقرة (4) قد أجابوا بأنهم **(معارضين)** حول جدّية عمداء كلياتهم لاشراكهم في الأنشطة والمؤتمرات العملية التي تقام في الكليات الثلاث على أساس التخصص. اما بخصوص الفقرة الأخيرة فان النسبة (41.6%) من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم **(معارضين)** مع محتوى الفقرة، وهذا يعني أن مجالس الكليات في الكليات الثلاثة ليس لديهم متابعة مستمرة وكافية بخصوص هذه الأنشطة العليمة من حيث النوعية.

المحور الخامس: يُركز على مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات والأزمات الموجودة في الكليات الثلاث. يتكون المحور من أربع فقرات. **ل**لإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	تمنحني عمادة الكلية حق المشاركة في حل المشكلات في الكلية حسب الحاجة	15	40	10	16	8	3.43	1.224	%68.6	موافق
2	يتم حل المشكلات في الكلية من قبل عمادة الكلية.	7	14	11	41	16	2.49	1.188	%49.8	معارض
3	لا تمنح لي فرصة المشاركة في تلك العملية	5	11	7	52	14	2.34	1.065	%46.8	معارض
4	لا أرغب في المشاركة في حل المشكلات بكليتي	3	7	3	56	20	2.07	0.939	%41.4	معارض

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة (68.6%) من اجابات أفراد العّينة في الفقرة (1) كانوا **(موافقين)** حول إشتراكهم إلى حدٍ ما في حل تلك المشاكل التي تظهر في الكليات الثلاث. وأظهرت نتائج

الفقرة (2) أن إتجاه العّينة هو **(المعارض)**، حيث بلغت نسبتها (49.8%)، أي بمعنى أن المشكلات التي تظهر في الكليات لايتم حلها من قبل عمداء و رؤساء الاقسام فقط ، بل تتاح الفرصة لتدريسيين للمشاركة في حلها. وبلغت النسبة المئوية لتقديرات الفقرة رقم (4) (46.8%) مما جعل إتجاه عينة البحث بالمستوى **(المعارض)**. أما بالنسبة لفقرة (4) فنرى بأن نسبة (59.6%) من أفراد العّينة قد أجابوا بأنهم **(معارضين)** مع ما جاء في محتوى الفقرة، أي أن غالبية أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث يرغبون في المساهمة في حل المشكلات التي تظهر في كلياتهم. وتُشير هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات لا يرغبون لتحمّل المسؤولية لوحدهم، وإنما يرغبون في توزيعها على الجميع.

المحور السادس: يتعلق المحور بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بتنمية القدرات البشرية في الكليات الثلاث. يتكون المحور من ثلاث فقرات. **ل**لإجابة عنهاتم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور السادس

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلق بفتح دورات التنمية البشرية في كليتي	5	12	6	43	23	2.25	1.151	%45	معارض

2	تحظى مقترحاتي باهتمام فيما تخص تنمية قدرات موظفي كليتي من قبل عمادة كليتي	4	9	16	44	16	2.34	1.033	%46.8	معارض
3	تستفاد من اختصاصي ومهاراتي في مجال تنمية قدرات موظفي كليتي	6	13	6	34	30	2.22	1.250	%44.4	معارض

يتضح من الجدول رقم (11) أن نسبة (45%) من اجابات أفراد العّينة في الفقرة (1) كانوا **(معارضين)** مع محتوى الفقرة، أي بمعنى أنهم لايشاركون في قرار فتح دورات التنمية البشرية في كلياتهم. وأظهرت نتائج الفقرة (2) أن إتجاه العّينة هو **(المعارض)**، حيث بلغت نسبته (46.8%)، بمعنى أن آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم ولاسيما الذين تتوفر لديهم إمكانيات ومهارات ومعلومات جيدة في مجالات التنمية البشرية لا يتم الأخذ بها بجدية. أما بالنسبة لفقرة (3) فنرى بأن نسبة (44.4%) من أفراد العّينة قد أجابوا بأنهم **(معارضين)** مع ما جاء في محتوى الفقرة. أي أن الكليات لاتفيد من إختصاصات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بصدد تنمية القدرات البشرية لموظفي كلياتهم. وعليه نرى أن إتجاه العّينة في هذا المحور هو إتجاه سلبي ومعارض وربما يعود سبب ذلك إلى اعتقادنا بأن عمادة

الكليات الثلاث ومجالسهم مقصرين تجاه أعضاء هيئة التدريس في إشراكهم أو الأخذ بآرائهم واقتراحتهم في فتح الدورات التنموية التي تساعد على رفع قدرات التنمية البشرية في كلياتهم.

المحور السابع: يخص مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بتنمية الإمكانيات المالية في الكليات الثلاث. يتكون المحور من أربع فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور السابع

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	أشارك في وضع الميزانية السنوية لكليتي	5	6	12	30	36	2.03	1.153	%40.6	معارض
2	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بتمية الموارد المالية بكليتي	3	6	14	37	29	2.07	1.031	%41.4	معارض
3	تحاول عمادة كليتي إعلامي بكيفية صرف	4	11	13	28	33	2.16	1.186	%43.2	معارض

	المستحقات المالية بكليتي.									
4	عمادة كليتي ومجلسها يهتمون بآرائي ومقترحاتي من أجل تطوير القدرارت المالية في كليتي.	3	12	13	28	33	2.15	1.163	%43	معارض

من الجدول رقم (12) نلاحظ ان إتجاه العّينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المحور هو إتجاه **(معارض)**، أي بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس لايشاركون في إعداد الموازنة السنوية لكلياتهم. ويعود السبب الرئيسي لهذه النتيجة إلى الفقرة الثالثة من المادة السابعة عشرة من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كُردستان–العراق رقم (10) لسنة 2008، حيثُ تنحصر الصلاحيات المالية –وعلى كافة المستويات– بيد مجالس الكليات. وعليه، نرى ان إتجاه العّينة لايتعارض مع المادة المذكورة في القانون أعلاه.

المحور الثامن: يخص مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط المتعلقة بكيفية اجراء البحوث العلمية وانجازها في الكليات الثلاث. يتكون المحور من خمس فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الثامن

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	يحرس مركز البحث العلمي في جامعتي على اشراكي في البحوث المتعلقة باختصاصي	11	23	20	21	14	2.96	1.278	%59.2	محايد
2	قلة التعاون والتواصل العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في اجراء البحوث المشتركة	15	42	14	13	5	3.55	1.108	%71	موافق
3	فرصي للتابدل المعرفي والعلمي مع جامعات أخرى غير متاحة بسهولة	26	28	17	13	5	3.64	1.208	%72.8	موافق
4	عدم أحتساب مدة كتابة البحث العلمي كجزء من الحصص	21	29	18	15	6	3.49	1.217	%69.8	موافق

	التدريسية.									
5	يـتم مكافـأتي أو يوّجـه لـي كتـاب شـكر مـن قبـل الكليـة مقابـل إنجـاز بحـث عملـي، لمشـاركتي فـي التطـور العلمـي لكليتي	8	27	18	21	15	2.91	1.258	%58.2	محايد

يتبين من الجدول (13) أن نسبة المئوية لإستجايات أفراد العّينة على فقرات المحور الثامن المتعلق بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط المتعلقة بكيفية انجاز البحوث العلمية في الكليات الثلاث، قد بلغت (59.2%) بالنسبة لفقرة (1)، أي أن إتجاه العّينة هو **(المحايد)** مع محتوى الفقرة. وبلغت النسبة في الفقرة (2) (71%)، أي أن إتجاه العّينة هو إتجاه **(الموافق)** مع محتوى الفقرة، وهذا يعني ان غالبية أعضاء هيئة التدريس يقّرون بالتعاون قليل فيما بينهم بخصوص كتابة البحوث العلمية المشتركة وإنجازها. ونعتقد أن هذا بحد ذاته خلل يؤدي إلى انخفاض المستوى العلمي بسبب قلة انجاز البحوث العلمية لديهم. وحصلت الفقرة (3) على نسبة (72.8%)، أي أن إتجاه العّينة هو إتجاه **(الموافق)** مع محتوى الفقرة، وعليه نرى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة لا تتوفر أمامهم فُرص كبيرة لتواصلهم مع الجامعات الأخرى والتعاون معها. كما أن النسبة (69.8%) من أفراد العّينة في الفقرة (4) قد أجابوا بأنهم **(متوافقين)** مع محتوى الفقرة، حيثُ لاتحتسب مدة كتابة البحث العلمي كجزء من الحصص التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وهذا ما يجعل الباحثين في الكليات المذكورة ألاّ يكون لديهم الوقت الكافي لكتابة البحوث العملية. أما بخصوص الفقرة الأخيرة فان نسبة (58.2%) من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم **(محايدين)** مع محتوى الفقرة. فعلى الرغم منوجود التعليمات والضوابط المالية للحوافز والمكافآت لدعم التدريسيين لكتابة البحوث العلمية، إلا أن تأخير صرفها جعل الباحثين يُجيبوا على نحوٍ سلبي.

المحور التاسع: يخص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان الرئيسة في الكليات الثلاث. وتضم المحور أربع فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور التاسع

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	أشارك بفاعلية ولاتوجد أمامي أية معوقات.	5	11	9	47	17	2.33	1.095	%46.6	معارض
2	لا أرغب في المشاركة	4	11	15	47	12	2.42	1.020	%48.4	معارض
3	توضع عراقيل أمامي للمشاركة.	6	25	24	22	12	2.90	1.158	%58	محايد
4	أعتقد بانه تم احتكار رئاسة اللجان من قبل مجموعة محددة من أعضاء هيئة التدريس	4	24	24	26	11	2.82	1.103	%56.4	محايد

يتضح من الجدول رقم (14) أن نسبة (46.6%) من اجابات أفراد العّينة في الفقرة (1) كانوا **(معارضين)** مع محتوى الفقرة، أي بمعنى أنهم لايشاركون بفاعلية في اللجان الرئيسة في الكليات.

وأظهرت نتائج الفقرة (2) أن إتجاه العّينة هو **(المعارض)** مع محتوى الفقرة، حيث بلغت نسبته (48.4%). أما بالنسبة لفقرة (3) فنرى أن نسبة (58%%) من أفراد العّينة قد أجابوا بأنهم **(محايدين)** مع ما جاء في محتوى الفقرة. وحصلت الفقرة (4) على نسبة (56.4%)، وتشير هذه النسبة إلى أن إتجاه العّينة هو إتجاه **(المحايد)** مع محتوى الفقرة. كما أن نسبة (69.8%) من أفراد العّينة في الفقرة (4) قد أجابوا بأنهم **(موافقين)** مع محتوى الفقرة. وعليه نرى أن فرصة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة ليست كبيرة في اللجان الرئيسة.

المحور العاشر: تم وضع هذا المحور لمعرفة مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس الجوانب القانونية والتنظيمية المعمول بها في الكليات الثلاث. ويتكون المحور من أربع فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور العاشر

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	أمتلك معلومات كافية عن القوانين والتعليمات المعمول بها التي تتعلق بعملية صنع القرار في	1	23	29	27	9	2.78	0.986	%55.6	محايد

	الكلية								
2	لايهمني معرفة هذه المعلومات، لأنها لاتغيّر من طبيعة إتخاذ القرارات في كليتي	23	54	3	8	1	4.01	0.872	%80.2	موافق
3	لا امتلك معلومات ضرورية وكافية	12	16	16	29	16	2.76	1.314	%55.2	محايد
4	لايساعد الفضاء العام في كليتي بان أسعى للحصول على تلك المعلومات	23	43	8	11	4	3.79	1.102	%75.8	موافق

يتضح من الجدول رقم (15) أن نسبة (55.6%) من اجابات أفراد العّينة في الفقرة (1) كانوا **(محايدين)** عن مدى معرفتهم القوانين والتعليمات المعمول بها بخوص كيفية صنع القرارات في كلياتهم. وأظهرت نتائج الفقرة (2) أن إتجاه العّينة هو **(المعارض)**، حيث بلغت نسبته (80.2%)، بمعنى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا يبالون بمعرفة تلك القوانين والمعلومات، لان معرفتها من عدمه لا يُغّير من طبيعة صنع القرار بكلياتهم. وبلغت النسبة المئوية لتقديرات الفقرة (3) إلى (55.2%) مما جعل

إتجاه عينة البحث بالمستوى **(المحايد)**. أما بالنسبة لفقرة (4) فنرى أن نسبة (75.8%) من أفراد العّينة قد أجابوا بأنهم **(موافقون)** مع ما جاء في محتوى الفقرة، أي أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يرون أن فضاء العمل في كلياتهم غير مريح و غير مشجع لدفعم في البحث عن هذه المعلومات. في ضوء نتائج هذا المحور يمكننا القول، أن غالبية أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة ليس لديهم معلومات كافية عن القوانين والتعليمات المعمول بها في كلياتهم هذا من جهة، وفي الوقت نفسه لايجدون مناخاً ملائماً يشجعهم ويدفعهم للبحث عن هذه المعلومات.

المحور الحادي عشر: يخص معرفة التداعيات المترتبة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث. ويتكون المحور من ست فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (16)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الحادي عشر

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	تكون دافعاً قوياً لكي أبذل مجهوداً أكثر لتنمية قدراتي.	20	46	18	4	1	3.90	0.840	%78	موافق
2	تزيد من إلتزماتي ومسؤولياتي	25	45	12	5	2	3.97	0.923	%79.4	موافق

	تجاه القوانين والتعليمات المعمول بها في جامعتي وكليتي									
3	أشعر بأهمية موقعي بوصفي أستاذاً جامعياً	35	34	13	6	1	4.08	0.956	%81.6	موافق
4	تجعلني أرى نفسي طرفاً مؤثراً وفاعلاً في حل المشكلات التي تظهر في كليتي	29	34	13	10	3	3.85	1.103	%77	موافق
5	تجعلني اشعر بأنه لابد من التضامن و العمل المشترك لتحقيق الأهداف المرجوة في كليتي	32	37	15	3	2	4.06	0.934	%81.2	موافق
6	تيزل عني هاجس الشعور باللامساواة	25	40	15	8	1	3.90	0.954	%78	موافق

من خلال النظر إلى الجدول رقم (16) يتضح لنا أن إتجاه العّينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المحور هو إتجاه **(موافق)**، مما يعني أن زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار في

الكليات المذكورة سوف يؤدي إلى تنمية قدراتهم العملية و ويرفع حسهم بالمسؤلية والإلتزام بالقرارت التي تتخذ في كلياتهم. فضلاً عن شعورهم بأهمية موقعهم بوصفهم أستاذة جامعيين، كما تزيد من دافعيتهم نحو العمل الجماعي وتعزز روح التعاون فيما بينهم.

المحور الثاني عشر: خصص المحور لتحديد اهم المعوقات التي تمنع مشاركة أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الكليات الثلاث، ويتكون المحور من خمس فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العّينة لإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (17)

التكرارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العّينة حول اجابات أفراد العّينة لفقرات المحور الثاني عشر

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة	إتجاه العّينة
1	المركزية في إتخاذ القرارات في الجامعة والكليات	20	35	21	10	3	3.66	1.055	%73.2	موافق
2	إنعدام الثقة بيني وبين عمادة الكلية.	13	40	21	11	4	3.53	1.035	%70.6	موافق
3	تجاهل مقترحاتي وآرائي حول التغيير	20	34	19	15	1	3.64	1.047	%72.8	موافق

	والتحديث في الكلية.								
4	جمود القوانين والأنظمة الإدارية	28	29	20	11	1	3.81	1.054	%76.2	موافق
5	ضعف قنوات الإتصال بيني وبين عمادة الكلية	22	37	13	15	2	3.70	1.091	%74	موافق

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن إتجاه العّينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المحور هو إتجاه **(موافق)**. وتأتي الفقرة (4) في الصدارة بنسبة (76.2%)، مما يعني أن جمود القوانين والتعليمات الإدارية المعوق الرئيس أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية أتخاذ القرارات. وتليها الفقرة (5) بنسبة (74%) التي تؤكد أن قنوات الإتصال بين أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ليست متاحة كما ينبغي. ومن ثم تأتي الفقرة (3) لذلك تمثل مركزية الإدارة واتخاذ القرار في الجامعة والكليات أحد معوقات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات. وعليه، لابد من إعادة النظر بالاجراءات والتعليمات والعمل على تبسيطهما، واعتماد أسلوب اللامركزية في الإدارة. بينما تأتي الفقرة (4) في المرتبة ماقبل الأخيرة من معوقات المشاركة. وحلها يكون في عدم تجاهل مقترحات أعضاء هيئة التدريس وآرائهم في الكليات المذكورة المتعلقة بالتحديث والتغيير والإصغاء لهم بجدية لكي تحفزهم على المشاركة في صناعة القرار وإتخاذه. وتحتل الفقرة (2) المرتبة الأخيرة من المعوقات. فعدم وجود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وعمادة الكليات في الكليات المذكورة تحد من قدرتهم ورغبتهم في المشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.

مستخلص النتائج والتوصيات

أولا: مستخلص النتائج (The brief of Conclusions)

من خلال دراسة نتائج التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS) لعينة البحث؛ توصلنا إلى النتائج التالية:

1- النتائج المتعلقة بالمحور الأول؛ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث في عملية اختيار رئيس القسم ومقرره: فإن غالبية عظمى من أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة لايشاركون في العملية.

2- نتائج المحور الثاني المتعلقة بمعاملة عمادة الكليات مع أعضاء هيئة التدريس. فأن العلاقة بينهم سلبية مما ينعكس سلباً على أداء كليهما فيما يخص أخذ آرائهم بعين الحُسبان من قبل إدارة الكليات ومشاركتهم في عمليات صنع القرار.

3- نتائج المحور الثالث المتعلقة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية وضع الخطط الستراتيجية للكليات. فأن مستوى المشاركة من هذه الناحية متدنٍ أيضاً، وذلك بسبب ضعف أداء عمادة الكليات وجديتها في مجال وضع الخطط الستراتيجية لكلياتهم، ومحدودية قدراتهم الإدارية والعملية والتقيمية للتعامل مع المستجدات والتطورات المعاصرة.

4- النتائج المحور الرابع المتعلقة بأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم بعين الحُسبان فيما يُخص عقد المؤتمرات والأنشطة العملية التي تقام في الكليات الثلاث. كانت على نحوٍ سلبية، بمعنى أن إتجاه العّينة **(معارض)** مع محتوى الفقراتماعدا الفقرة رقم (1). بمعنى أن عمادات الكليات الثلاث مقصرة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في كلياتهم في الأنشطة والفعاليات الأكاديمية والعلمية.

5- نتائج المحور الخامس المتعقلة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات والأزمات الموجودة في الكليات الثلاث. أعضاء هيئة التدريس يشاركون على نحوٍ عام في هذه المسائل. ويرجع سبب ذلك إلى ان عمداء الكليات لا يريدوا تحمل المسؤولية لوحدهم، وإنما يرغبوا في توزيعها على الكل.

6- نتائج المحور السادس المتعقلة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بتنمية القدرات البشرية في الكليات الثلاث. فان إتجاه أفراد العّينة في هذا المحور، على نحوٍ عام، إتجاهاً سلباً ومعارضاً، بمعنى انه لاتوجد مبادرة من قبل عمادة الكليات لأعضاء هيئة التدريس لاتاحة الفرصة أمامهم لفتح دورات التنمية البشرية في كلياتهم أو حتى أخذ آرائهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.

7- نتائج المحور السابع المتعقلة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بتنمية القدرات المالية في الكليات الثلاث. فان إتجاه العّينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المحور هو إتجاه **(معارض)**، بمعنى أنهم لايشاركون في إعداد الموازنة السنوية لكلياتهم. ويعود السبب الرئيسي لهذه النتيجة إلى الفقرة

الثالثة من مادة السابعة عشرة من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كُردستان–العراق رقم (10) لسنة 2008، الذي يحصر الصلاحيات المالية –وعلى كافة المستويات– بيد مجالس الكليات.

8– نتائج المحور الثامن المتعقلة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط المتعلقة بكيفية كتبة البحوث العلمية وإنجازها في الكليات الثلاث. على نحوٍ سلبية، أي هناك التعاون قليل بين أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث العملية، وقلة الفرص للتبادل المعرفي والعلمي مع الجامعات الأخرى سواء داخل الإقليم والعراق وخارجهما. فضلاً عن المعرقلات المالية و والتعليماتية التي تحول من دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال بفعالية.

9– نتائج المحور التاسع المتعقلة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان الرئيسة في الكليات الثلاث. فأن مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التدريس في الكليات المذكورة على نحوٍ عام متدنٍ.

10– نتائج المحور العاشر المتعقلة بمدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بالجوانب القانونية والتنظيمية المعمول بها في الكليات الثلاث. فأن غالبية أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة ليس لديهم معلومات كافية عن القوانين والتعليمات المعمول بها في كلياتهم هذا من جهة، وفي الوقت نفسه لايجدون مناخاً ملائماً يشجعهم ويدفعهم للبحث عن هذه المعلومات. وقد انعكس ذلك سلباً على أدائهم الوظيفي والعلمي، ومعرفتهم بحقوقهم و واجباتهم في المؤسسة.

11– نتائج المحور الحادي عشر المتعقلة بمدى معرفة التداعيات المترتبة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث. كانت على نحوٍ عام **إجابية**. مما يعني أن زيادة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار في الكليات المذكورة سيؤدي إلى تنمية قدراتهم العملية و يرفع احساسهم بالمسؤولية والإلتزام بتلك القرارت المتخذة في كلياتهم. فضلاً عن شعورهم بأهمية موقعهم بوصفهم كأستاذة جامعيين، كما تزيد من دافعيتهم نحو العمل الجماعي وتعزز روح التعاون فيما بينهم.

12– نتائج المحور الثاني عشر المتعقلة بتحديد أهم المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحول دون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في الكليات الثلاث، فأن جمود القوانين والتعليمات الإدارية، والمركزية الإدارة واتخاذ القرار، وعدم وجود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وعمادة الكليات في الكليات المذكورة تمثل أهم المعرقلات الرئيسة أمام أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة.

ثانياً: التوصيات (Recommendations)

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ نوصي ونقترح ما يلي:

1- تعديل قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كُردستان العراق رقم (10) لسنة (2008)، ولاسيما المواد الخامسة عشرة والسابعة عشرة، لمواكبة التقدم الإداري والعلمي.

2- تحسين قنوات الاتصال والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وعمادات الكليات.

3- إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية في صنع القرار وإتخاذه في الكليات الثلاث بجامعة گرميان من أجل تعجيل إتخاذ القرارات المناسبة. أي تفويض السلطة في هذا السياق، بأن تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر الصارمة، وتصبح السلطات مسندة إلى أعضاء هيئة التدريس، ومنحهم كافة الصلاحيات والمسؤوليات، والتمتع بالحرية الكاملة دون معوقات.

4- إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية صنع القرار على كافة الأصعدة في الكليات المذكورة.

5- إختيار رؤساء الأقسام ومقررين في الكليات المذكورة على أساس الخبرة والمهارة والمرتبة العلمية، وعدم السماح للتدخلات الحزبية والشخصية في العملية.

6- فسح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس بكليات الثلاث ممن يتوفر فيه الشروط اللازمة لترشيح نفسه لمناصب موجودة بجامعة گرميان وفق الضوابط والشروط الواردة في قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كردستان العراق رقم (10) لسنة (2008)، لإن معظم المناصب بجامعة المذكورة تم تشغليها بوكالة، وتطول هذه الوكالة في معظم الأحيان إلى أربع أو خمس سنوات. وهذه الحالة انعكست بشكل سلبي على أداء الجامعة.

7- إتاحة الفرصة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس لحضور ومشاركة في المؤتمرات والفعليات الأكاديمية والعلمية في داخل وخارج الإقليم والعراق.

8- بذل مزيد من الجهود من قبل أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث للإطلاع وفهم ومعرفة القوانين واللوائح التنظيميمة ولإدارية المعمول بها في وزارة التعليم العالي.

9- زيادة الدعم المالي لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحث العلمي وفق أسس ومعاير سهلة و واضحة.

قائمة المصادر (List of References)

أولاً: القوانين

1- Law No. (10) of (2008), for Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraqi Kurdistan Region.

ثانياً: الكتب

1- Abdul hamid Abdul majeed Al-bldawy, applied methods for analyzing and preparing scientific research with case studies using the SPSS program, Amman - Jordan, Dar El Shorouk, 2007.

2- Abdulaziz Saleh Bin Habtoor, Principles of Public Administration, Amman, Jordan, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2009.

3- Andrew D. Szilagyi,Jr, Management and performance, The Scott, Foresman and Company, Printed in U.S.A. Third Edition, 1988.

4- Bashir Alalaq, Modern Management: Theories and Concepts, Amman – Jordan, Dar AL-Yazori for Publishing and Distribution, 2008.

5- Hussein Al-Douri and Asim Al- A araji, Principles of Public Administration, Baghdad- Mustansiriyah University, 1978.

6- John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt& Richard N. Osborn, Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Inc, University of Phoenix, Printed in the United States of America, 7^{TH} edition, 2002.

7- Mohammed Ali Al-Aweni, Fundamentals of Political Science, Cairo, Alam al-kutub, 1981.

8- Mohammed Ali Sarhan Al-Mahmoudi, Scientific Research Methods, 3rd Edition, Republic of Yemen, Sana'a, Dar Al-Kutub, (2019).

9- Morley, Modern Management; Theory and Practice for Students in Ireland, Gill Education, IRELAND, September 2013.

10- Nawaf Kanaan, Managerial leadership, Jordan, the House of Culture, 5th: Edition, 1995.

11- Nawal Abdul Karim Al-Ashhab, (2015), Administrative decision-making: types and stages, Amman-Jordan, Amjad Publishing, and Distribution House, 2015.

12- Principles of Management, OpenStax, Rice University, Houston, Texas, 2019.

13- Raheem Younis Crowe Al-Azzawi, Introduction to Scientific Research, Amman-Jordan, Dijla Press, 2008.

14- Raja Waheed Dowidari, Scientific Research, Theoretical Basics and Scientific Practice, Beirut – Lebanon, Contemporary House of Thought, 2000.

15- Saeed Taha Mahmoud and Mohammed Nass, Issues in higher and university education, Al-Nahda Library, Egypt,2003.

16- Saud Amer Al-Dahsmi, Modern School Administration between Globalization and Total Quality, Kuwait, Dar almssia for Publishing and Distribution, 2010.

17- Talq Awadallah Al-Sawat and others, Public Administration: Concepts - Functions - Activities, Jeddah,Dar- Al Hafez for Publishing and Distribution House,2017.

18- Zainab Abdul Karim, Educational Psychology, Amman, Jordan, Dar Osama, 2009.

ثالثاً: الدراسات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه

1- Ali Marzouq Al- Ghamdi, Contribution of the Teaching Staff of the College of Education at Imam Muhammad Bin Saud Islamic University in the

Educational Decision Making and its Association with the Organizational Affiliation from their Viewpoint, Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume (4), Issue (26): 30 July 2020.

2- Asmaa A. Alotaibi & Mohammed M. Al Shrija, Obstacles Hindering Teachers Participation in Decision Making in Secondary Schools in the State of Kuwait, Journal of Educational and Psychological Sciences. Vol. 17, No. 4, December 2016.

3- Hadi M. Ahmed Al-essawi, Iman Muwafq Omer and Saif M. Ismail Al-janab, Organizational Culture and its Role in Enhancing the Effectiveness of Management Decision Making: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Salahuddin Governorate Directorate of Education Employees, AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, Volume 12, Issue 28, 2020.

4- Haya Mohammed Mohammed Matar The Degree of Participation of Assistant Principals in UNRWA Schools in Gaza Governorates in Decision-Making and its Relationship with their Job Satisfaction, Unpublished MSc Theses, The Islamic University of Gaza, 2018.

5- Iman Tohidian & Abbas Abbaspour, EMPLOYEES' decision-making power in universities: Employees' right or taken for granted REALITIES, Journal of Cogent Business & Management, Volume 7, 2020 - Issue 1.

6- Ivqn Litvaj, Olga Ponisciakova, Dana Stancekova, Jaroslava Svobodova, and Jozef Mrazik, Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality, Sustainability Journals, Volume 14, Issue 1, 2022.

7- Kelci Lynn Lucier, College vs. University: What's the Difference? Are There Distinctions Besides Just the Name? Published on website: https://2u.pw/2LLvf.

8- Mais Joudet Aziz, The Role of the staff member in decision making and its relation to commitment during current crise: afield study in Tishreen university, Unpublished Ph. D. Thesis, Tishreen University, 2017.

9- Marisa Ann Galick Moazen, The Role of Faculty in Institutional Decision Making, Doctoral Dissertation (PhD diss)., University of Tennessee, Knoxville, USA, 2012, p.38

10- Munther Al Damen, Fundamentals Scientific Research, Amman – Jordan Dar Al-Masira for Publishing, Distribution,2007.

11- Rib Allah Mohammed, the reality of participation in decision-making among faculty members in Algerian universities, a field study Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education. Vol. 6, no. 11, 2013.

12- Sintayehu Kassaye Alemu, THE MEANING, IDEA AND HISTORY OF UNIVERSITY/HIGHER EDUCATION IN AFRICA: ABRIEF LITERATURE REVIEW, FIRE Forum for International Research in Education, Published by Texas Tech University, international Research in Education, Vol. 4, Issue. 3, 2018.

13- Suraj Panpatte& V.D. Takale, To Study the Decision-Making Process in an Organization for its Effectiveness, The International Journal of Business Management and Technology, Volume 3 Issue 1 January – February 2019.

رابعاً: المنشورات الحكومية

1- Kurdistan Regional Government, Ministry of Higher Education and Scientific Research, 6th Graduation Guide of Garmian University, 2019-2020.

خامساً: شبكة المعلومات الدولية:

1- fadlallah saleh, AN INTRODUCTION TO PUBLIC ADMINSTRATION, Available at: https://www.academia.edu/14155027/Module_I_Unit_1.

2- Shafi Hussain Ali and Aziz Kazem Al-Nayef, Participation in Decision-Making of the Teaching Staff in Iraqi Universities: A Field Study, Research Presented to the Ministry of Higher Education and Scientific Research/Scientists and Innovators Welfare Department, Available at: https://drive.google.com/file/d/1P6TpgucQk1BSNsT2Aq_e_yJGmvBPMHav/view

3- W. Hoy, Decision-Making Theory, 2019, Available at: www.waynekhoy.com.