مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين
اسم الكاتب: بدر ناصر عبدالله الحمد، حسن أحمد الحياري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9174
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 19:04 +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 جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 19، العدد 1
شعبان 1443هـ / مارس 2022م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

مارس 2022م **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية** المجلد 19 العدد 1
https//:doi.org/10.36394/jhss/19/1/14

درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين

بدر ناصر عبدالله الحمد[1]

حسن أحمد الحياري[2]

تاريخ الاستلام: 2020-05-21 **تاريخ القبول: 2020-07-23**

ملخص البحث:

درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التعليم العالي في دولة الكويت والبالغ عددهم (1015) موظفا وموظفة وقد بلغت عينة الدراسة (285) موظفا وموظفة والتي تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانتين تكونت من (57) فقرة موزعة على مجالين إحداهما تقيس درجة ممارسة أسلوب الشورى تكونت من (30) فقرة والأخرى تقيس أداء الموظفين تكونت من (27) فقرة وكلتاهما من وجهة نظر الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أسلوب الشورى لدي القياديين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الموظفين جاء مرتفعة، كما بينت النتائج أنَّ درجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين جاء مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقات موجبة (طردية الاتجاه) بينَ ممارسة أسلوب الشورى وأداء الموظفين

الكلمات الدالة: أسلوب الشورى، القادة، أداء الموظفين. اتخاذ القرار، التعليم العالي

(1) كلية التربية - جامعة اليرموك (أربد - الأردن)
alhamadbader75@yahoo.com

(2) كلية التربية - جامعة اليرموك (أربد - الأردن)

مقدمة الدراسة:

لقد اشتملت التربية الإسلامية على أسلوب إداري متكامل يتصف بخصائص تميزه عن كافة الأساليب الإدارية الوضعية؛ فهو أسلوب مصدره كتاب الله سبحانه وتعالى وسنة نبيه محمد -صلى الله عليه وسلم-، والمصدر الإلهي للأسلوب الإداري الإسلامي، لذلك لم يتوقف دور الأسلوب الإداري في التربية الإسلامية على ما جاءت به التربية الإسلامية من تعاليم وأحكام فحسب، بل احتوى على أسلوب إداري لاتخاذ القرارات ووضع التنظيمات في أحوال المسلمين التي لم يصدر فيها نص قرآني كريم أو حديث نبوي شريف، وهذا الأسلوب هو أسلوب الشورى.

فأسلوب الشورى لا تستغني عنه الأمة؛ لما له من آثار عظيمة في تنظيم شؤون المجتمع وحل مشكلات المختلفة الإدارية، والسياسية، والاقتصادية، والتربوية والأسرية والصناعية وغيرها. فهو هبة من الله سبحانه وتعالى للمسلمين لتعقيل القرار ولمشاركة الأمة في إدارة أمورها المختلفة والتي لم يرد فيها حكما في كتاب الله سبحانه وتعالى ولا سنة نبيه صلى الله عليه وسلم (العياصرة،2014، 14).

لذلك تعتبر بيئة المؤسسات العلمية التربوية (وزارة التربية والتعليم العالي) المكان الخصب لبذل الجهود المشتركة لتحقيق الأهداف التي تمثل جميع قطاعات الشعب بما فيها من طرح أفكار ومقترحات وحلول بين القياديين والموظفين والمجتمع من الأمور الضرورية والحتمية في وقتنا الحاضر، وفي حالة غياب الأسس والأطر الفلسفية في مجال التربية أو في حالة وجود أسس وأطر غير واضحة المعالم والاتجاهات حيث التناقض والتضارب الواضح بين تلك الأسس سيكون واضح من اتخاذ القرارات الخاطئة.

ويؤكد (الحياري،2012، 571) أن أسلوب الشورى في إدارة أمور المسلمين يعد حقا شرعيا قرره الحق سبحانه وتعالى لجميع المسلمين على امتداد حياتهم حتى يرث الله سبحانه وتعالى الأرض ومن عليها، في جميع الأمور التي لم يرد فيها نص قرآني حكيم أو سنة نبوية شريفة، ولا يجوز كما يجب أن يتم تشكيل مجالس الشورى في المجتمع الإسلامي على كافة المستويات المتعددة في الحي والقرية والضاحية والمدينة والقضاء واللواء، والمحافظة، والمؤسس، والحزب والعشيرة والى غيرها من التجمعات السكانية، ليتسنى لجميع المسلمين في المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في شتى ميادين الحياة، في ضوء النهج الإسلامي المنير. وتجدر الإشارة إلي أن أسلوب الإداري للشورى يمثل جزءا من الأسلوب الإداري الإسلامي الذي أرسى قواعده الحق سبحانه وتعالى في كتابه العزيز، وبينه رسول الهدى والمحبة في سيرته الطاهرة، وبرز واضحا جليا في سلوك آل بيته الأطهار عليهم السلام، وهناك ملاحظة هامة لابد من الإشارة

اليها بدقة وهي، أنه في الوقت الذي يعد فيه أسلوب الشورى جزءا من الأسلوب الإداري الإسلامي، إلا أن جميع القرارات التي تؤخذ في ضوء ذلك لا يمكن أن نعدها بأي حال من الأحوال جزاء من الدين الإسلامي، لأن الدين الإسلامي كامل غير منقوص كما أقره الحق سبحانه وتعالى في كتابه الحكيم.

إن الإطار الفلسفي في المجتمع الكويتي لا يخرج عن الإطار الفلسفي للتربية، ففلسفة التربية في دولة الكويت تستند إلي مجموعة من الثوابت الثقافية والاجتماعية والدستورية يجب أن يلتقي حولها الجميع وهي أن الكويت مجتمع عربي مسلم يستمد من الإسلام الحنيف هديه وتعاليمه، وإن الكويت مجتمع الأسرة الواحدة عاش أبناؤه وسط كل الظروف القاسية على هذه الأرض بالتكافل والمحبة والشورى في السراء والضراء وارتبطوا برباط الأخوة مع الأسرة الخليجية وتحركوا دائما من خلال انتمائهم العربي الإسلامي (وزارة التربية دولة الكويت، 2015).

إن المتتبع لمسيرة الحياة الديمقراطية في الكويت منذ عهد الإمارة إلى عصر الدولة صاحبة الدستور والسيادة سوف يلاحظ أنها عايشت ومارست الديمقراطية والشورى وتطورت من بداياتها في الدواوين، ولقد كانت الشورى هي المنهج والأسلوب لعلاقة العروة الوثقى بين الحاكم والمحكوم، وما الديمقراطية الكويتية إلا تجربة متميزة بعروبتها وإسلامها وقيمتها الخليجية الأصيلة التي يبقى فيها الفرد داخل الجماعة ويسعى الجميع إلي حياة أفضل يسودها الوئام والسلام والطمأنينة. وهكذا تستمر الحياة البرلمانية والسياسية مفعمة بأجواء الديمقراطية، ينعم من خلالها المواطن بالحرية في التعبير والحرية في الاختيار (مجلس الأمة الكويتي،2014). وكما هو الواضح في الدستور الكويتي من الباب الأول: الدولة ونظام الحكم مادة (6) نظام الحكم في دولة الكويت ديمقراطي، السيادة فيه للأمة مصدر السلطات جميعا وتكون ممارسة السيادة على الوجه المبين بهذا الدستور (دستور دولة الكويت مجلس الأمة دولة الكويت،2013).

وتبعا للاتجاه الإنساني، فالقيادة مسألة ثقافية وإنسانية أكثر منها قوة إدارية، والسلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك، وتقوم القيادة على جعل كفاءة الأفراد تخدم الجماعات، واتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والاقتراحات، وتنشيط وتسهيل الاتصالات بين مكونات المجتمع، وعدم اقتصارها على السلطة القانونية وتبعا لذلك سنجد داخل مؤسساتنا التعليمية أنواعا من القيادات التربوية، قيادة مستبدة، قيادة فوضوية، وقيادة إنسانية وديمقراطية (الخصاضي،2000، 10).

ويعد نرى أن اتخاذ القرارات قلب العملية التربوية لأنه يؤثر بدرجة كبيرة على قدرة النظام الإداري على تحقيق أهدافه، ويعتبر من العمليات الضرورية في حياة الأفراد

والجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة الخاصة أم الكبيرة العامة.

وإن التعليم العالي كما يوضحها عويس (2008، 11) من العوامل المهمة في التقليل من ظاهرة الفقر، وهو أحد مظاهر تكوين وتراكم رأس المال البشري الذي يعد من ركائز الاستدامة في مجال التنمية البشرية، فمن أولويات التعليم بعامة والتعليم العالي بخاصة: الانتماء والحفاظ على البيئة والوعي الصحي والسكاني، واكتساب المهارات التقنية، وتنمية الفكر الإبداعي والعمل الجماعي.

ويعد أداء الموظفين هي وظيفة تتكون من عدد من المهام والواجبات والمسؤوليات المترابطة التي يحتاجها صاحب العمل، في حين أن الأداء هو تصرف أو إجراء متعلق بأهداف المنظمة يمكن قياسه من حيث مستوى الكفاءة أو المساهمة في الأهداف التي يتم تمثيلها بواسطة إجراء معين أو مجموعة من الإجراءات,2003, 808) Fairbrother). فيما أكد لزيرو Lazaroiu,2015,233)) ويجب على المديرين إحداث زخم قوي عن طريق إجبار الموظفين على الابتكار والتغيير، بل ويجب أن يتكيف هؤلاء الموظفون مع التغييرات في العمل بما في ذلك إعادة التخفيض الدوري والتغيير والتكنولوجيات والأنظمة الجديدة والسلع والمستهلكين الجدد.

مشكلة الدراسة:

يعد موضوع ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات من أهم الموضوعات في عصرنا الحالي، وإن أسلوب الإدارة في التربية الإسلامية بشكل عام وأسلوب الشورى الذي يعد جزءا من هذا الأسلوب بشكل خاص، ووجود أسلوب الشورى وتطبيقه فعليا كما فعله رسولنا الكريم مع صحابته الكرام، قد منع كل الأطماع والنزوات الشخصية التي قد تتصف بالأنانية المفرطة ؛ وللأسف اليوم في ظل غياب أسلوب الشورى الإسلامي في عالمنا المعاصر قد ظهرت ممارسات خاطئة في المجتمعات الإسلامية غلبة على أمرها ثلة تريد أن تحقق مأرب وأهداف وشهوات شخصية على حساب الأهداف والأمنيات العليا لأبناء الشعب داخل المؤسسات التربوية، وأشبه ما يبدو بالفساد الإداري، حتى انتشر هذا الوباء بين المجتمعات الإسلامية المعاصرة بشكل عام وداخل مؤسساتها التربوية بشكل خاص وفي كافة ميادينها .

حيث يعد الفساد الإداري من الممارسات غير الشرعية التي يرتكبها الموظف تؤدي في النهاية الى انحراف المنظمة عن المسار الصحيح التي وجدت من أجله وحصول فئة معينة على منافع على حساب فئات أخرى (الصقال،2010، 4)

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟
2. 2 - ما درجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟
3. 3 - هل توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب الشورى وأداء الموظفين؟

أهمية الدراسة:

1. قد تسهم الدراسة في توعية القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت بأهمية مشاورة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل وخارج الوزارة.
2. توجيه أنظار العاملين في الحقل التربوي نحو ممارسة أسلوب الشورى ومستوى ممارساتها، باعتبارها من الأمور التي يجب أن نتحلى بها في جميع مؤسساتنا والدوائر الحكومية وحياتنا اليومية.
3. تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحث أول دراسة تجري في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت والتي تتناول موضوع ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات وعلاقتها بأداء الموظفين.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة خلال الفصل الأول 2018 - 2019م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفين وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

أسلوب الشورى اصطلاحيا: استطلاع للآراء من أجل الوصول إلى القرار الصائب في موضوع الذي طرح للمشورة، وذلك من أجل تحقيق الخير للفرد والمجتمع والأمة، بنهج وأسلوب وأسس وقواعد وأهداف وغايات كلها ربانية يحددها منهاج الله سبحانه وتعالى (العياصرة،2014، 22)

أسلوب الشورى إجرائيا: تعني استطلاع رأي الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وذلك للوصول الى الرأي أكثر استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لوزارة التعليم العالي بدولة الكويت، بشرط أن يتفق مع القواعد الإسلامية وذلك كما تقيسه (الاستبانة) أداة الدراسة.

القادة اصطلاحيا: القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بحكمة وعقلانية، وباستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، وامتلاك القدرة على التأثير والإقناع والإبداع والتعبير، والتوفيق بين طموحات المرؤوسين بهدف تحقيق الخطط المرسومة للمؤسسة بدقة وفاعلية (عسكر،2012، 9)

القادة إجرائيا: هو الشخص الذي يشغل وظيفة وزير أو مدير إدارة أو نائب مدير أو رئيس قسم في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت ولديه موظفين ينجزون الأعمال المسندة لديهم من قبل القيادين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.

أداء الموظفين اصطلاحيا: هو العمل الذي يؤديه المرؤوسين، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني (عربيات،2012، 709).

أداء الموظفين اجرائيا: هو قيام الموظف بتنفيذ أعماله ومسؤولياته التي يكلفه مديره في وزارة التعليم العالي من قبل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام الوزارة وما يحيط به من ظروف أخرى مثل: طبيعة المهنة، والعلاقات الاجتماعية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذه الدراسة الإطار النظري المتعلق بعناصر الدراسة:

- **مفهوم الشورى:**

معنى الشورى في اللغة: جاء في معجم اللغة أن: الشورى والمشاورة والمشورة والتشاور: مصادر للفعل: شاور، تقول: شاورته في الأمر: أي طلبت رأيه، واستخرجت ما عنده وأظهرته، وشار العسل: إذا استخرجه، وشار الدابة بشورها: إذا عرضها للبيع، وشاورته في كذا واستشرته: راجعته لأرى رأيه فيه، وأشار على بكذا: أراني ما عنده من المصلحة، فكانت إشارة حسنة، فأصل الشورى إذن: الاستخراج والإظهار (ابن منظور،2000، 435 - 436)

أهمية الشورى:

يرى (الحيارى، 2013، 40) إن أهمية ممارسة أسلوب الشورى في منهج الإسلام، وحياة المسلمين قد تظهر بجلاء في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ولقد انحصرت أقوال الكتاب والباحثين في بيان أهمية الشورى في حياة الفرد والأمة الإسلامية وكما يراها الحيارى:

1. الأمور الاجتماعية: تساعد الشورى على زوال الانحرافات الاجتماعية المتمثلة في الرشوة أو عدم الإخلاص في العمل وضعف الولاء وذلك بعدم إحساس الفرد بالتقدير بمجتمعه وعدم حصوله على حقوقه وشعوره بالظلم.
2. الأمور الإدارية:

- تساعد الشورى عن طريق توفير الفرص العادلة أمام جميع الموظفين من أصحاب الكفاءات الذين يجدون الحلول المناسبة
- تساعد الشورى على القضاء على المحسوبية والرشوة والنفاق وعرقلة المصالح الشخصية.

3. الأمور السياسية: تساعد الشورى في المشاركة العامة لجهاز الحكم في إيجاد الحلول الصحيحة لمعالجة مختلف القضايا السياسية والاجتماعية.

الشورى في القرآن الكريم:

أن المتأمل لكتاب الحق سبحانه وتعالى يجد أن كلمة شورى ومشتقاتها قد وردت ثلاث مرات: شورى، وشاورهم وتشاور. كما يشاهد أن سورة كاملة في القرآن الكريم سميت بالشورى والذي يشد الانتباه بقوة إلى مفهوم هذه الكلمة ومدلولاتها الفكرية والتربوية، والنفسية والعلمية والحضارية هو قول الله سبحانه وتعالى لرسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم قال تعالى: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ» (آل عمران:159) واضح من سياق الآية الكريمة طلب الحق سبحانه وتعالى من رسوله الأمين صاحب الخلق العظيم أن يشاور المؤمنين من حوله في الأمر (الحياري،2012، 471).

الشورى في السنة النبوية:

لقد زخرت السنة النبوية بكثير من الأحاديث والتي حثت على الشورى والتي كانت يعرفونها صحابة الرسول صلى الله عليه وسلم ومما روى عنهم يدل على أن الرسول -صلى الله عليه وسلم- كان يشاورهم في معظم الشؤون، ولقد دونت كتب السنة والسيرة ثروة هائلة من شواهد مشاورته عليه السلام أصحابه ومن الأمثلة على ذلك:

- عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه صلى الله عليه وسلم قال: إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم سمحاءكم وأموركم شورى بينكم فظهر الأرض خير بكم من بطنها، وإذا كان أمراؤكم شراركم وأغنياؤكم بخلائكم، وأموركم إلى نسائكم، فبطن الأرض خير لكم من ظهورها (الترميذي،1937، 529).

كما شاور رسول الله صلى عليه وسلم صحابته قبل معركة أحد، هل يقاتلون داخل المدينة أم يخرجون خارجها؛ وقال: أشيروا على، وقد أخذ رسول الله برأي الفتيان الذي لم يشهدوا بدرا وكانوا يتشوقون للجهاد، حيث أشاروا بالخروج وأيدهم في ذلك بعض كبار الصحابة، كحمزة وسعد بن عبادة وغيرهم، وعندما لبس رسول الله صلى لأمته ودعه، خشوا أنهم قد استكرهوا رسول الله صلى الله عليه وسلم فعاودوه الرأي إلا أنه أبى وقال: وما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين أعدائه، فخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم في ألف من أصحابه واستعمل على المدينة ابن أم مكتوم (الحلبي، 1427ه، 298 - 299).

وللأسف الشديد كثير من المسلمين اليوم من قبل تعدد الأحزاب والطوائف قد سببت لهم الإشكالية بأن أسلوب الشورى الإسلامية هو بمثابة نظام الديمقراطية الغربية، مما نتج عن بعض الممارسات الخاطئة والممارسات والاختلافات التعليمية والإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، جميعها أثرت ما بين الأفراد وعلاقتهم بالمجتمعات أو بالمنظمات.

أ. إشكالية العلاقة بين الشورى والديمقراطية:

قامت دراسة أبو شريعة (2017) بتسليط الضوء على النظام الديمقراطي ونظام الشورى الإسلامي، وعلاقة التمثيل في النظامين، وأوجه الاختلاف والتوافق بين النظامين من حيث مبدأ التمثيل، وتنبع أهمية البحث من خلال واقع التطور الوظيفي للمفهوم التمثيلي الذي طرأ على دور نظام الشورى الإسلامي من أهل الحل والعقد، والمفهوم التمثيلي بالمعنى الديمقراطي للسلطة النيابية، مع ما يحمله هذا الطرح من تفاوت بين المفهومين، كأساس لطبيعة التغير في الفكر الأيديولوجي لكل منهما، وما ينتج عنه من تصورات خاصة تتحدد بها الامتيازات والاختصاصات الوظيفية. وقد هدف البحث من خلال الوقوف

علـى الأبعـاد السياسـية إبـراز حقيقـة التمثيـل فـي النظاميـن الشـورى والديمقراطـي.

ب. القيادة التشاركية ومفهومها:

إن ظاهـرة القيـادة مشـكلة ذات أهميـة بالغـة فـي حيـاة الجماعـة، فـلا يمكـن أن يجتمـع أفـراد فـي مـكان وزمـان ليكونـوا جماعـة معينـة، إلا وكان وجـود القائـد يعـد شـرطًا أساسـيًا لانتظـام بنيـة هـذه الجماعـة مـن أجـل تحقيـق أهدافهـا المشـتركة، والقيـادة ظاهـرة نلمسـها فـي مختلـف الميادين فـي الحيـاة وفـي المـدارس وفـي الأنديـة، وفـي المصانـع، وفـي الحكومـة

تعتبـر القيـادة التشـاركية مـن الاتجاهـات القياديـة (التربويـة) الحديثة التي تنطلق من ممارسـة الثقـة العاليـة بالجماعـة التـي مـن شـأنها أن تـؤدي إلـى المشـاركة فـي تحمـل المسـؤولية وفـي تحقيـق الهـدف، وتقـوم فلسـفة هـذا الاتجـاه علـى قيـام القائـد بعـرض المشـاكل علـى مرؤوسـيه، ثـم تـداول النقـاش فيهـا ثـم اتخـاذ القـرار الجماعـي بخطـوات علاجهـا، وهـي بذلـك تعبـر عـن إشـراك العامليـن فـي اتخـاذ القـرارات (الحمـد،2019، 35).

مفهوم المشاركة اتخاذ القرارات:

«تتأثـر جـودة القـرار بشـكل كبيـر بتجربـة صانـع القـرار، وكذلـك جـودة المعلومـات المتاحـة فـي الوقـت الـذي يتـم فيـه اتخـاذ القـرار، والقـرارات التـي تتخذهـا المنظمـات لهـا تأثيـر علـى أهـداف المنظمـة والتخطيـط الاسـتراتيجي علـى المـدى الطويـل، وسـرعة وجـودة القـرار الـذي يتخـذ اليـوم سـوف يكـون لهـا تأثيـر علـى فـرص الأعمـال المسـتقبلية التـي سـيتم ضبطهـا أو تفويتهـا (Galli,2018,93).

فيمـا عـرف الصيرفـي (2003) اتخـاذ القـرار: عمليـة عقلانيـة رشـيدة تتبلـور فـي الاختيـار بيـن بدائـل متعـددة ذات مواصفـات تتناسـب مـع الإمكانيـات المتاحـة والأهـداف المطلوبـة.

طرق المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك مجموعتين من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات وهما:

المجموعة الأولى/ الأساليب العادية والمتمثلة في:

1. المشاركة عن طريق اللجان.
2. المشاركة عن طريق المؤتمرات والندوات التعليمية.
3. المشاركة عن طريق المجالس العلمية المتخصصة.

4. المشاركة عن طريق الدراسة الميدانية بوساطة استمارة استقصاء.

المجموعة الثانية/ الأساليب الحديثة والمتمثلة في:

1. أسلوب الجماعات الإسمية وهي التي تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد، وإنما أيضا بواسطة الجماعات؛ ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات.
2. أسلوب دلفي وهو أسلوب جماعي لاتخاذ القرار ولا يتقابل فيه أعضاء الجماعة وجها لوجه، ولكن يكون الاتصال بينهم كتابة من خلال قائد الجماعة.
3. أسلوب العصف الذهني: هي طريقة منظمة لاستدرار الأفكار حول مشكلة محددة، فهي عملية يستشار فيها أذهان مجموعة من الناس لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة. (السيفاني،2012، 32).

ج. التعليم العالي:

يشير بدوي ومجاهد (2010) الى عدد من المعوقات التي تواجه استدامة التعليم العالي، منها: الإصرار على أسلوب إداري تقليدي، وعدم الاقتناع بالعمل والفكر الجديد لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يعد من أهم المعوقات الإدارية للاستدامة في التعليم العالي. فضلا عن بعد المناهج الجامعية عن متطلبات العصر وتغيراته، ولا تحقق بأي شكل من الأشكال أهداف التنمية الشاملة، التي تعد العنصر البشري فيها هو الفاعل، فقضية التنمية البشرية من القضايا المهمة لبناء الإنسان، وإكسابه القدرات والمهارات التي تساعده في المشاركة بفاعلية في التنمية المستدامة، لذلك من أجل توفير كوادر فنية مؤهلة تشارك في توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتصلة بتطوير بيئة وحياة الإنسان والمجتمع ككل، ولابد هنا من الأخذ بمنحنى الاستدامة للوصول بمؤسسات التعليم العالي الى الحد الذي يمكنها من تلبية متطلبات التنمية المستدامة وتستمر فيها.

د. أداء الموظفين:

فيما أكد (الحمد، 2019، 5) على أداء الموظفين بأنه «يعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة الي تحقيقها، إذ يسهم وبشكل مباشر سواء في تنمية الخدمات وزيادتها أو ربما في ضعفها وترديها، كما يمكن أن يكون الأداء مقياسا يتم من خلاله تحديد مدى المقدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة أو معلومة أو فكرة ما، وبالتالي المقدرة

علـى تحديـد دور الفـرد الإيجابـي والسـلبي فـي هـرم الإدارة المتبـع فـي المنظمـة، ويعتبـر الأداء الوظيفـي علـى مسـتوى الفـرد والجماعـة والمنظمـة هدفـا أساسـيا، إذ لا يمكـن لأي منظمـة البقـاء والاسـتمرار دون الحكـم علـى فاعليـة الأفـراد والجماعـات والمنظمـات.

أهمية أداء الموظفين:

تكمـن أهميـة الأداء الموظفيـن كونـه يعكـس قابليـة المنظمـة علـى خلـق النتائـج المقبولـة، وتحقيـق رغبـات جميـع الأطـراف ذات العلاقـة، ويمكـن القـول بأنـه يمثـل النتيجـة النهائيـة التـي تهـدف المنظمـة للوصـول إليهـا، وعليـه فـإن الأداء هـو محصلـة لكافـة العمليـات التـي تقـوم بهـا المنظمـة، وأي خلـل فـي أي منهـا لا بـد وأن يؤشـره الأداء، الـذي يعـد مـرآة المنظمـة (عربيـات،2012، 711).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفـت دراسـة العياصـرة (2000) وذلـك لمعرفـة الشـورى فـي الإسـلام ومـدى وضوحهـا لـدى عينـة المفكريـن الأردنييـن وبيـان ممارسـتها التربويـة. إلـى بيـان مفهـوم الشـورى فـي الإسـلام ومـدى وضوحهـا لـدى عينـة مـن المفكريـن الأردنييـن، وبيـان بعـض ممارسـتها التربويـة وقـام الباحـث باسـتخدام المنهـج الاسـتقرائي وتحليـل الآيـات القرآنيـة والأحاديـث النبويـة الشـريفة المتعلقـة بمفهـوم الشـورى فـي الإسـلام وقـام الباحـث ببنـاء اسـتبانة مكونـه مـن (49) فقـرة وزعـت علـى عينـة مـن المفكريـن الأردنييـن والبالـغ عددهـم (22) وأظهـرت النتائـج الدراسـة: 1 - الشـورى أسـلوب إداري فـي الإسـلام لاتخـاذ القـرارات فـي أمـور المسـلمين التـي لـم يـرد فيهـا نـص قرآنـي، أو حديـث نبـوي شـريف، وهـذا الأسـلوب حـق مـن الله سـبحانه وتعالـى أعطـاه الله تعالـى للمسـلمين لتـداول أمورهـم، ولا يجـوز اعتبـاره فـي أي حـال مـن الأحـوال منحـة مـن الحاكـم المسـلم للرعيـة2 - الحاكـم المسـلم ملـزم بتنفيـذ القـرار الـذي يصـدر عـن أسـلوب الشـورى3 - ممارسـة الشـورى أمـر واجـب علـى المسـؤولين الإداريين فـي كافـة المسـتويات الإداريـة فـي جميـع الأمـور التـي يحتـاج عرضهـا علـى مجالـس مؤسسـاتهم لاتخـاذ القـرارات المناسـبة (وزيـر التربيـة، ورئيـس الجامعـة، وعميـد كليـة، ورئيـس قسـم فـي جامعـة، ومديـر مدرسـة).

كمـا هدفـت دراسـة بنـي عيسـى (2006) إلـى معرفـة أثـر القيـادة التحويليـة علـى الأداء فـي المؤسسـات العامـة فـي الأردن إذ تمثـل المتغيـر المسـتقل بأبعـاد القيـادة التحويليـة وهـي (الجاذبيـة، الدافعيـة والالتهـام، التشـجيع الإبداعـي، والاهتمـام بالمشـاعر الفرديـة) وشـكل المتغيـر التابـع. كمـا هدفـت هـذه الدراسـة الـى معرفـة مـدى توافـر خصائـص القيـادة التحويليـة فـي إدارة هـذه

المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين فقرة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (450) عاملا في أربع مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي. وأظهرت نتائج الدراسة:

1. تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.
2. وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية.
3. عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى الى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وخلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها.

هدفت دراسة الطنيجي (2008) لمقترح مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية تكون مجتمع الدراسة: والبالغ عددهم (70) موظفا أما عينة الدراسة فتكونت من (50) موظفا وتوصلت النتائج: أن واقع التطوير الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإمارات كان بشكل عام مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.63) وأن أن درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الإمارات في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعا ’إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.60).

هدفت دراسة عسكر (2012) إلى التعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (727) معلما ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج: حيث جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية، ويلي مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية على المرتبة الثانية، ثم تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة. أما الدرجة الكلية للاستبانة جاءت مرتفعة. كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى إلى الجنس، وكذلك للخبرة فلم تتضح فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات القيادة التشاركية أما متغير المؤهل العلمي

فقد اتضح عدم وجود فروق في مجال العلاقات الإنسانية والمجال الثاني مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية.

كذلك هدفت دراسة عربيات (2012) الى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تصميم استبانة أعدت خصيصا لأغراض هذه الدراسة، وتكونت من أربع مجالات لقياس الأنماط القيادية السائدة: (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، التساهلي) ومجال خاص لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (222) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الهندسة التكنولوجية، وقد توصلت الدراسة الى وجود مستوع مرتفع من الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن وتبين وجود أثر لنمطي القيادة: (التقليدية و التسلطية) على أداء العاملين، وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة: بضرورة إجراء تدريب خاص ومكثف لرؤساء الأقسام الأكاديمية عند استلامهم لمناصبهم؛ من أجل نشر التوعية والمعرفة بأهمية استخدام الأنماط القيادية المختلفة، وأثر كل منها على أداء العاملين تحت قيادتهم.

هدفت دراسة الخوالدة (2016) الى تعرف معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات وهي: الجنس، والجامعة والكلية، والرتبة. وتكونت عينة الدراسة من (830) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدم الباحث استبانة لقياس درجة المعوقات، تكونت من (48) فقرة موزعة على أربع مجالات، واستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات. أشارت النتائج الدراسة الى أن درجة معوقات استدامة التعليم العالي كانت مرتفعة، وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس لصالح الذكور في مجالات الإدارة الجامعية، والبحث العلمي والدرجة الكلية للمجالات، ولصالح الإناث في مجال المناهج وطرق التدريس. ولمتغير الجامعة لصالح الجامعات الحكومية في مجالي البحث العلمي، وأوضاع أعضاء هيئة التدريس والحرية الأكاديمية، ولصالح الجامعات الخاصة في مجال المناهج وطرق التدريس. ولمتغير الكليات لصالح الإنسانية، ولمتغير الرتبة لصالح رتبة أستاذ. كما أوصى الباحث باهتمام إدارات الجامعات بوضع رؤية استراتيجية واضحة تشتمل على عدد من النقاط للحد من المعوقات.

هدفت دراسة الباز والبابطين (2017) الى التعرف عن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين، وكذلك معرفة درجة الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارسة أسلوب الشورى. ولتحقيق هدف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وطبقت على معلمي المرحلة الثانوية البالغ عددهم (132) معلما بمكتب السويدي في مدينة الرياض وقد جاءت أهم النتائج الدراسة ما يلي: جاءت

درجة ممارسة قادة الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين في المجال الإداري بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المجال الإداري (3,15), وفي مجال الفني بدرجة متوسطة, حيث بلغ المتوسط العام لمحور المجال الفني (3,00).كما توصلت نتائج الدراسة إلي أبرز الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ممارسة الشورى هي:

- الثقافة السائدة في المدارس لا تعزز أسلوب الشورى- ضعف برامج تأهيل قادة المدارس تطويرهم. - قلة رغبة المعلم في تقديم المشورة للقائد- انحصار دور المعلم داخل الصف- ضعف عملية التعزيز المعنوي للمعلم.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة أنتونيا (Antonina) 1999 الى أهم المتغيرات التي تحفز المديرين الى تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وطبقت الدراسة على أكثر من (1000) مدير من المستويات الإدارية الوسطى. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية كان من أهم نتائج الدراسة، أن أهم العوامل التي تعطيها الإدارات العليا للمرؤوسين هي، الثقة والاحترام والاهتمام. وأوصت الدراسة، بالاهتمام بعنصر القدرة على التفويض كأحد عناصر تقييم أداء المديرين.

هدفت دراسة مينيك (Manning ،2008) الى التعرف على أثر الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطية، والسلطوية، وعدم التدخل) على أداء تسع وحدات عمل في ثلاث منظمات عامة، واختبار النظريات التاريخية لأنماط القيادة التي تقترح أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة أكثر تحفيزا للعامل نحو بلوغ المستوى المطلوب من الأداء، كذلك هدفت هذه الدراسة لاختبار القيادة وأثرها في الرضا الوظيفي، وقد جمعت البيانات من المديرين والعمال لمقارنة وربط الأنماط القيادية بأداء العمل. وأظهرت نتائج الدراسة: بعدم وجود اختلاف في أداء وحدات العمل يعزى إلى أسلوب المستعمل، والأساليب الإدارية الأخرى سواء كانت مالية أم غير مالية، كما توصلت الدراسة إلى أن للمستوى الإداري تأثيرا مهمًّا على الرضا عن العمل، وأن كبار المدراء أكثر رضا عن العلاقات الإنسانية والأمن الوظيفي، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، وإن هناك فرصًا متساوية للذكور والإناث في مجال القيادة التحويلية في الإدارة

هدفت دراسة هيباي (Haupia ,2010) عن كشف تأثير القيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي: نهج متعدد المستويات». وعن الكشف عن تأثير فريق القيادة التعاونية أو

القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية القيادية الموزعة، ومتغيرات السياق الخاصة بالالتزام التنظيمي. وقد أشارت التحليلات متعدد المستويات المتعلقة بالبيانات من (1522موظفا وقد كشفت التحليلات أن وجود فريق قيادي تعاوني ومقدار الدعم القيادي على وجه الخصوص أدى دورا رئيسا إيجابيا في التنبؤ بالالتزام التنظيمي. كما كان لعملية صنع القرارات التشاركي وتوزيع وظيفة القيادة الداعمة أثر إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للمدرسين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولها الباحثان والتي تناولت موضوعا هاما وحيويا واتجاها جديدا من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة والتي تنطلق من ممارسة الثقة العالية والإيمان العميق بنجاحات إدارة الفريق والتي تؤدي الى المشاركة الفاعلة والحقيقية في تحمل المسؤولية وتحقيق الهدف، مما يتيح للأفراد ممارسة حياتهم الوظيفية بكل حرية واحترام وتقدير من خلال طريقة التعامل بين الرئيس والمرؤوس؛ حيث تنوعت الدراسات ما بين دراسات أجريت في بيئات محلية ودراسات أجريت في بيئات عربية ودراسات أجريت في بيئات أجنبية.

- حيث تركزت على أهمية ممارسة الشورى وعلاقتها بأداء الموظفين، ودورها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وأهمية في فتح قنوات التحاور والتشاور وتقبل النقد البناء.
- انصب اهتمام معظم الدراسات السابقة على المتغيرات الآتية: أنماط القيادة في المؤسسات التعليم العالي، وأنماط القيادة الإدارية لدى القياديين والمدراء، والاتجاهات الحديثة في الإدارة.
- تناولت الدراسات السابقة موضوعات عدة منها: الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الموظفين في اتخاذ القرار كدراسة بني عيسى (2006)، ودراسة منيك (2008، (Manning، ودراسة عربيات (2012). ودراسة الباز والبابطين (2017) وما تناولت لتطوير أداء العاملين دراسة الطنيجي (2008)، وما تناولت لمعوقات استدامة التعليم العالي دراسة الخوالدة (2016). ودراسة هيباي (Haupia ,2010) لتأثير القيادة الموزعة على الالتزام.، ودراسة أنتونيا (Antonina 1999) لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تختلف من حيث أهدافها، مجتمعها، وأداة القياس فيها، ويمكن القول إن هذه الدراسة تتميز عن سابقاتها وتتفرد من حيث مجالاتها ومجتمعها. فعلى الرغم من الدراسات التي أجريت في مجال أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات على مستوى العالمي والعربي والمحلي، إلا أن دراسته لم تتم بشكل كاف عربيا، وبخاصة في ميدان الإدارة التربوية، فلم يجد الباحثان- على حد اطلاعهما- أي دراسة تبحث عن درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين. واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة ما يلي: المصادر ومراجع وبحوث ودراسات تتعلق بموضوع البحث، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف البحث، وبناء الإطار النظري للبحث وتكوين تصور شامل للموضوع، وبناء أداة البحث وتطويرها.

- تركز الدراسة الحالية على الجزء الأهم في القيادة وهو متعلق بأنماطها وتلقي الضوء على مدى تأثيرها على اتخاذ القرارات في ظل ممارسة أسلوب الشورى وعلاقتها بأداء الموظفين، وسوف تضيف هذه الدراسة من الممارسات الحديثة للإدارة والأنماط القيادية وخاصة القيادة التشاورية، وذلك للمساعد في ازدهار المكتبات العلمية والجامعية لدى الطلاب والباحثين.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تم استخدام المنهج المسحي (الوصفي) الارتباطي للكشف عن ممارسة أسلوب الشورى وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وجهة نظر الموظفين.

2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الميدانية من جميع موظفي وموظفات وزارة التعليم العالي في دولة الكويت والبالغ عددهم (1015) تقريبا.

3. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الطبقية العشوائية حيث كان العدد المستهدف لعينة الدراسة بلغت (320) مبحوثا، وزعت عليهم الإستبانات من قبل الباحثين، واسترد منها (300) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (285) مبحوثا بما يمثل 20% تقريبا من مجتمع الدراسة. والجدول (1) التالي يبين الخصائص الديمغرافية للعينة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للجنس وللخبرة والمؤهل العلمي في وزارة التعليم العالي بدولة الكويت

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس			
	ذكر	122	42.8%
	أنثى	163	%57.2
	الكلي	285	%100
الخبرة			
	أقل من 5 سنوات	56	%19.5
	من 5 الى 10 سنوات	128	%44.9
	أكثر من 10 سنوات	101	%35.4
الكلي 285 %100			
المؤهل العلمي			
	دبلوم	81	%28.4
	جامعي	133	%46.0
	دراسات عليا	71	%24.9
	الكلي	285	%100

4. أداة الدراسة: لتحقيق استخدم الباحثين قائمة استبيان قام بتصميمها بعد الإطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة المتوفرة حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميمها من النوع ذو الإجابات المغلقة يجيب عليها أفراد العينة وفقا لرأيهم الشخصي.

5. صدق أداء الدراسة: تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على السادة الأساتذة المختصين والخبراء المحكمين في مجال الإدارة وأصول تربوية البلغ عددهم (9)، وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات وملائمتها من الناحية اللغوية ومن الناحية المنطقية، من صلاحية الإستمارة للتنفيذ واستبعاد المترادفات والتكرارات من الأسئلة.

6. ثباة الأداة: تم تقدير الصدق البنائي وثبات الاستبانة بحساب معامل (ألفا كرومباخ) لفقرات الاستبانة للمجالين، والجدول رقم (2) يبين الصدق البنائي ومعامل الثبات

باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمجال أسلوب الشورى، ومجال أداء الموظفين.

جدول (2) معاملات ثبات محوري الدراسة حسب طريقة كرونباخ ألفا مع معامل الإرتباط

المحاور	عدد العبارات	معامل الإرتباط	معامل ثبات كرونباخ
أسلوب الشورى لدى القياديين	30	**0.86	0.93
أداء الموظفين	27	**0.78	900.
الثبات العام للاستبيان	57	---	930.

تم التحقق من الصدق البنائي ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة وذلك باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وتم تطبيق على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وعددهم (40) موظف وموظفة، باستخدام معادلة بيرسون بلغ معامل الثبات للأداة وتم حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha). ويتضح من الجدول رقم (11) أن معامل الثبات العام المحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.93) لإجمالي فقرات الاستبيان 57 فقرة، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0.90)كحد أدنى وبين (0.93)كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة .

صدق الاتساق الداخلي: للمجال الأول أسلوب الشورى

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الأول

المجال والرقم		فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
درجة أسلوب الشورى				
1		يشرك القياديون الموظفين في إقرار الخطة السنوية للوزارة	0.42**	.001
2		يقيم القياديون الموظفين وفق معايير موضوعية دقيقة	0.57**	.000
3		يؤكد القياديون على مبدأ تحديد المسؤوليات للموظفين	0.55**	.000
4		يشرك القياديون الموظفين في تنظيم الزيارات إلى الجامعات والمعاهد	0.54**	.000
5		يشرك القياديون الموظفين في خطة التواصل بين الوزارة والمجتمع المحلي	0.56**	.000
6		يشرك القياديون الموظفين في اللجان العاملة بالوزارة	0.52**	.001
7		يشرك القياديون الموظفين في إقرار الخطة المالية للوزارة	0.57**	.000
8		يشرك القياديون الموظفين في وضع جدول الزيارات بين الأقسام	0.59**	.000
9		يستجيب القياديون لمطالب الموظفين وحاجاتهم في حدود النظام	0.64**	.000
10		يسمح القياديون للموظفين في إبداء رأيهم بحريه	0.61**	.000
11		يسمح القياديون للموظفين في تقديم المشورة والنصيحة	0.62**	.000
12		يعطي القياديون الموظفين الوقت الكافي في المساهمة في اتخاذ القرار	0.65**	.000
13		يوفر القياديون مناخا ملائما للموظفين يشجع على الحوار البناء	0.57**	.000
14		يشرك القياديون الموظفين في عملية اتخاذ القرار	0.65**	.000
15		يشجع القياديون الموظفين بأهميتهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار	0.61**	.000
16		يشيع القياديون جوا من العلاقات الإنسانية الطيبة بين الموظفين	0.59**	.000
17		يساعد القياديون جميع الموظفين على النمو الوظيفي	0.58**	.000

المجال والرقم		فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
	18	يولـى القياديـون اهتمامـا للموظفيـن للمشـاركة فـي رسـم سياسـة الـوزارة	0.60**	.000
	19	يتوخى القياديون العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية	0.50**	.000
	20	يتحـاور القياديـون مـع الموظفيـن لمسـاعدتهم علـى تطويـر معرفـة العمـل لديهـم	0.66**	.000
	21	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي تحديـد الوقـت المناسـب لاجتماعـات الأقسـام	0.67**	.000
	22	يتقبل القياديون اقتراحات الموظفين لتطوير عمل الإدارة	0.66**	.000
	23	ينمي القياديون العمل بروح الفريق الواحد عند الموظفين	0.64**	.000
	24	يشجع القياديون الموظفين على النقد البناء الموضوعي	0.56**	.000
	25	يتقبـل القياديـون الآراء المخالفـة لهـم فـي الاجتماعـات الرسـمية	0.60**	.000
	26	يعـزز القياديـون اللقـاءات المفتوحـة والنقاشـات والاستفسـارات مـن قبـل الموظفين	0.62**	.000
	27	يدعم القياديون سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين	0.56**	.000
	28	يشـاور القياديـون الموظفيـن قبـل اتخـاذ القـرارات المتعلقـة بهـم	0.33**	.000
	29	يقدم القياديون النصح والإرشاد للموظفين بكل تواضع	0.43**	.002
	30	يعقـد القياديـون دورات تدريبيـة للموظفيـن فـي صنـع القـرار التشـاركي	0.45**	.002

(Correlation is significant at the 0.01 level) 2 - tailed **

صدق الاتساق الداخلي: للمجال الثاني أداء الموظفين

الجـدول التالـي يوضـح معامـلات الارتبـاط بيـن كل فقـرة مـن فقـرات المجـال الثانـي والدرجة الكليـة للمجال.

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة للمجال الثاني

المجال والرقم	فقرات المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
	أداء الموظفين		
31	يتبنى الموظفون سياسة التقليل من الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات	0.39**	.001
32	يعمل الموظفون الي تبسيط الإجراءات والعمل على دقتها	0.59**	.000
33	يبحث الموظفون عن التجديد في بعض الأنشطة داخل المؤسسة لرفع أدائهم المهني	0.66**	.000
34	يلتزم الموظفون بالأنظمة والتعليمات والقوانيين المتعلقة بعملهم	0.57**	.000
35	يطور الموظفون أدائهم من خلال ورش ودورات تدريبية	0.43**	.000
36	يشجع الموظفون أنفسهم على الابتكار والتجديد والتطوير	0.71**	.000
37	يعمل الموظفون على تقوية نقاط الضعف لديهم	0.76**	.000
38	يؤدي الموظفون العمل بروح الفريق الواحد	0.51**	.001
39	يتمتع الموظفون بدرجة عالية من المسؤولية والإخلاص في العمل	0.35**	.000
40	يمتلك الموظفون من المعرفة الأساسية اللازمة للقيام بمهامهم بشكل جيد	0.47**	.002
41	يمارس الموظفون المهارات المطلوبة في استخدام الحاسوب	0.51**	.001
42	يغادر الموظفون موقع عملهم بإذن	0.65**	.000
43	ينفذ الموظفون تعليمات وأوامر القياديين	0.55**	.000
44	يستخدم الموظفون التكنولوجيا والاتصالات الحديثة لإنجاز عملهم	0.52**	.000
45	يتابع الموظفون المستجدات الحديثة في مجال عملهم	0.60**	.000
46	يتبع الموظفون الخطوات الاجرائية اللازمة لتنفيذ العمل	0.58**	.000
47	يقوم الموظفون بأعمال إضافية متى أوكلت إليهم	0.56**	.001
48	يعمل الموظفون على اكتساب المهارات الجديدة في عملهم	0.58**	.001
49	يراقب الموظفون سلوكهم وأدائهم الوظيفي	0.57**	.001
50	يعالج الموظفون المواقف الطارئة والحالات الحرجة	0.62**	.000

المجال والرقم		فقرات المجال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
	51	يطرح الموظفون حلولا بديلة لمعالجة المشكلات	0.51**	.001
	52	ينجز الموظفون أعمالا يترتب عليها وفرا في النفقات المالية العامة	0.48**	.001
	53	يتعاون الموظفون مع الأقسام المختلفة للقضاء على السلوكيات الضارة في العمل	0.49**	.001
	54	يتعامل الموظفون مع بعضهم باحترام	0.59**	.000
	55	يشجع الموظفون أنفسهم على تبني أفكار جديدة	0.38**	.001
	56	يعتني الموظفون بمظهرهم الخارجي	0.33**	.003
	57	ينفذ الموظفون كل ما يتم الاتفاق عليه في اجتماعاتهم المهنية والإدارية	0.65**	.000

(Correlation is significant at the 0.05 level) 2 - tailed *

**(Correlation is significant at the 0.01 level) 2 - tailed

7. الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ((SPSS، منها:

1. ترميز البيانات وذلك بإعطاء كل إجابة قيمة رقمية، والجدول (5) يوضح ذلك:

البديل	الدرجة
مرتفعة جدا	5
مرتفعة	4
متوسطة	3
منخفضة	2
منخفضة جدا	1

2. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، ولتحديد خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5 - 1=4)، ثم تقسيمة على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي: (4 / 5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية

المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

* من 1 إلى 1.80 يمثل (منخفضة جدا) نحو كل فقرة من فقرات المحور.

* من 1.81 إلى 2.60 يمثل (منخفضة) نحو كل فقرة من فقرات المحور.

* من 2.61 إلى 3.40 يمثل (متوسطة) نحو كل فقرة من فقرات المحور.

* من 3.41 إلى 4.20 يمثل (مرتفعة) نحو كل فقرة من فقرات المحور.

* من4.21 إلى 5.00 يمثل (مرتفعة جدا) نحو كل فقرة من فقرات المحور.

3. المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإستجابة أفراد عينة الدراسة حول المحاور.

4. اختبار معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي نصه « ما درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الموظفين »؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي (6)

جدول (6)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
16	يشجع القياديون جوا من العلاقات الإنسانية بين الموظفين	3.97	.880	1	مرتفعة
20	يتحاور القياديون مع الموظفين لمساعدتهم على تطوير معرفة العمل لديهم	3.96	.890	2	مرتفعة

23	ينمي القياديون العمل بروح الفريق الواحد عند الموظفين	3.94	.890	3	مرتفعة
21	يشرك القياديون الموظفين في تحديد الوقت المناسب لاجتماعات الأقسام	3.94	.940	4	مرتفعة
22	يتقبل القياديون اقتراحات الموظفون لتطوير عمل الإدارة	3.92	.920	5	مرتفعة
24	يعطي القياديون الموظفين الوقت الكافي في المساهمة في اتخاذ القرار	3.91	.950	6	مرتفعة
12	يشجع القياديون الموظفين بأهميتهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار	3.90	.960	7	مرتفعة
29	يسمح القياديون للموظفين في تقديم المشورة والنصيحة	3.89	.920	8	مرتفعة
15	يعزز القياديون اللقاءات المفتوحة والنقاشات والاستفسارات من قبل الموظفين	3.87	.860	9	مرتفعة
11	يشرك القياديون الموظفين في عملية اتخاذ القرار	3.87	.990	10	مرتفعة
13	يدعم القياديون سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين	3.87	.880	11	مرتفعة
26	يساعد القياديون جميع الموظفين على النمو الوظيفي	3.84	.830	12	مرتفعة
14	يسمح القياديون للموظفين في ابداء رأيهم بحرية	3.83	.960	13	مرتفعة
27	يتقبل القياديون الآراء المخالفة لهم في الاجتماعات الرسمية	3.83	.940	14	مرتفعة
30	يوفر القياديون مناخا ملائما للموظفين يشجع على الحوار البناء	3.82	.870	15	مرتفعة
3	يؤكد القياديون على مبدأ تحديد المسؤوليات للموظفين	3.79	.840	16	مرتفعة
19	يستجيب القياديون لمطالب الموظفين وحاجاتهم في حدود النظام	3.77	.870	17	مرتفعة
17	يعقد القياديون دورات تدريبية للموظفين في صنع القرار التشاركي	3.76	0.96	18	مرتفعة

10	يولـى القياديـون اهتمامـا للموظفيـن للمشـاركة فـي رسـم سياسـة الـوزارة	3.75	.930	19	مرتفعة
28	يشـجع القياديـون الموظفيـن علـى النقـد البنـاء الموضوعـي	3.70	.950	20	مرتفعة
25	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي اللجـان العاملـة بالـوزارة	3.69	.930	21	مرتفعة
3	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي إقـرار الخطـة الماليـة للـوزارة	3.63	.990	22	مرتفعة
9	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي خطـة التواصـل بيـن الـوزارة والمجتمـع المحلـي	3.61	.920	23	مرتفعة
18	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي وضـع جـدول الزيـارات بيـن الأقسـام	3.58	1.00	24	مرتفعة
6	يتوخـى القياديـون العدالـة فـي توزيـع الأعبـاء الوظيفيـة	3.57	1.07	25	مرتفعة
7	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي إقـرار الخطـة السـنوية للـوزارة	3.51	.810	26	متوسطة
5	يشـاور القياديـون الموظفيـن قبـل اتخـاذ القـرارات المتعلقـة بهـم	3.47	.980	27	متوسطة
8	يقـدم القياديـون النصـح والإرشـاد للموظفيـن بـكل تواضـع	3.47	.910	28	متوسطة
4	يشـرك القياديـون الموظفيـن فـي تنظيـم الزيـارات الـى الجامعـات والمعاهـد	3.44	.930	29	متوسطة
2	يقيـم القياديـون الموظفيـن وفـق معاييـر موضوعيـة دقيقـة	3.43	1.00	30	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.75**	**.530**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة أسلوب الشورى لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال بين مرتفع ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.43 - 3.97)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (16) والتي تنص على « يشجع القياديون جوا من العلاقات الإنسانية بين الموظفين » بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (20) والتي تنص على يتحاور القياديون مع الموظفين لمساعدتهم على تطوير معرفة العمل

لديهم بمتوسط حسابي (3.96) بانحراف معياري (0.89)، وجاءت المرتبة الثالثة الفقرة (23) والتي تنص على «ينمي القياديون العمل بروح الفريق الواحد عند الموظفين » بمتوسط حسابي (3.94) بانحراف معياري (.890)بينما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي تنص على « يشرك القياديون الموظفين في تنظيم الزيارات الى الجامعات والمعاهد » بمتوسط حسابي (3.44) بانحراف معياري (0.93) وجاءت بالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (1) والتي تنص على « يقيم القياديون الموظفين وفق معايير موضوعية دقيقة » بمتوسط حسابي (3.43) بانحراف معياري (1.00).

للإجابة على السؤال الثاني : والذي نصه « ما درجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين» ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي (7)

جدول (7)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
56	يعتني الموظفون بمظهرهم الخارجي	4.16	.670	1	مرتفعة
57	ينفذ الموظفون كل ما يتم الإنفاق عليه في اجتماعاتهم المهنية والإدارية	4.15	700.	2	مرتفعة
55	يشجع الموظفون أنفسهم على تبني أفكار جديدة	4.13	.720	3	مرتفعة
54	يتعامل الموظفون مع بعضهم باحترام	4.13	.700	4	مرتفعة
51	يطرح الموظفون حلولا بديلة لمعالجة المشكلات	4.11	.760	5	مرتفعة
42	يطرح الموظفون موقع عملهم بإذن	4.09	.750	6	مرتفعة
52	ينجز الموظفون أعمالا يترتب عليها وفرا في النفقات المالية العامة	4.09	.740	7	مرتفعة
34	يلتزم الموظفون بالأنشطة والتعليمات والقوانيين المتعلقة بعملهم	4.08	.790	8	مرتفعة
41	يمارس الموظفون المهارات المطلوبة في استخدام الحاسوب	4.08	.720	9	مرتفعة

53	يتعاون الموظفون مع الأقسام المختلفة للقضاء على السلوكيات الضارة في العمل	4.08	.780	10	مرتفعة
46	يتبع الموظفون الخطوات الإجرائية اللازمة لتنفيذ العمل	4.06	.800	11	مرتفعة
50	يعالج الموظفون المواقف الطارئة والحالات الحرجة	4.04	.790	12	مرتفعة
47	يقوم الموظفون بأعمال إضافية متى أوكلت إليهم	4.03	.750	13	مرتفعة
43	ينفذ الموظفون تعليمات وأوامر القياديين	4.02	.770	14	مرتفعة
39	يتمتع الموظفون بدرجة عالية من المسؤولية والإخلاص في العمل	4.02	.800	15	مرتفعة
48	يعمل الموظفون على اكتساب المهارات الجديدة في عملهم	4.02	.750	16	مرتفعة
44	يستخدم الموظفون التكنولوجيا والاتصالات الحديثة لإنجاز عملهم	4.01	.810	17	مرتفعة
32	يعمل الموظفون الى تبسيط الإجراءات والعمل على دقتها	4.00	.820	18	مرتفعة
45	يتابع الموظفون المستجدات الحديثة في مجال عملهم	4.00	.830	19	مرتفعة
40	يمتلك الموظفون من المعرفة الأساسية اللازمة للقيام بمهامهم بشكل جيد	3.98	.750	20	مرتفعة
38	يؤدي الموظفون العمل بروح الفريق الواحد	3.97	.810	21	مرتفعة
35	يطور الموظفون أدائهم من خلال ورش ودورات تدريبية	3.97	.860	22	مرتفعة
33	يبحث الموظفون عن التجديد في بعض الأنشطة داخل المؤسسة لرفع أدائهم المهني	3.97	.870	23	مرتفعة
37	يعمل الموظفون على تقوية نقاط الضعف لديهم	3.96	.800	24	مرتفعة
49	يراقب الموظفون سلوكهم وأدائهم الوظيفي	3.95	.780	25	مرتفعة
31	يبني الموظفون سياسة التقليل من الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات	3.95	0.82	26	مرتفعة
36	يشجع الموظفون أنفسهم على الابتكار والتجديد والتطور	3.94	.830	27	مرتفعة
	الدرجة الكلية	**4.04**	**.400**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)، وفقًا لمعيار تصنيف الأوساط الحسابية الوارد ذكره في الطريقة والإجراءات. إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.40)، وجاءت فقرات هذا المجال مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.16 - 3.94) وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (56) والتي تنص على « يعتني الموظفون بمظهرهم الخارجي» بمتوسط حسابي (4.16) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (57) والتي تنص على « ينفذ الموظفون كل ما يتم الإنفاق عليه في اجتماعاتهم المهنية والإدارية» بمتوسط حسابي (4.15) بانحراف معياري (0.70)، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (55) والتي تنص على « يشجع الموظفون أنفسهم على تبني أفكار جديدة» بمتوسط حسابي (4.13) بانحراف معياري (0.72) وقد جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) والتي تنص على « يبني الموظفون سياسة التقليل من الوقت والجهد المبذول في إنجاز المعاملات» بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.82)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (36) والتي تنص على « يشجع الموظفون أنفسهم على الابتكار والتجديد والتطور» بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (.830).

للإجابة على السؤال الثالث والذي نصه « هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وأداء الموظفين»؟

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون وذلك لتحديد العلاقة بين أسلوب الشورى وأداء الموظفين، كما هو موضح في الجدول (8) التالي:

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين أسلوب الشورى وأداء الموظفين

المجال	القيمة الإحصائية	أسلوب الشورى	أداء الموظفين
أسلوب الشورى	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	1 285	.453** .000 285
أداء الموظفين	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.453** .000 285	1 285

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط يساوى (.450)وهو دال ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) مما يدل على أنه توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات وأداء الموظفين.

مناقشة النتائج:

أولا- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه، ما درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي بدولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ أن درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي بدولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات تتأثر بكفاءة القياديين وبالبيئة الداخلية لوزارة التعليم العالي، بمعنى ارتفاع ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت لم يأت من فراغ إنما لارتفاع ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة للموظفين ليكون لكل منهم دور في القيادة والمشاركة ونحمل المسؤولية، وتوفير جو تسوده الألفة، والمحبة، والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس وهذا الأمر يأصل احترام شخصيات الأفراد، والمساواة فيما بينهم، وتنميتهم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائما بالتشاور. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العياصرة (2000) من حيث أن الشورى أسلوب إداري في الإسلام لاتخاذ القرارات في أمور المسلمين التي لم يرد فيها نصر قرآني أو نص حديث، وأنه يفسح المجال أمام المسلمين للاستفادة من قدراتهم ويبعث الطمأنينة والحرية. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عسكر (2012) من حيث أسلوب العلاقات الإنسانية والتشاورية جاءت مرتفعة.كما اتفقت أيضا مع دراسة أنتونيا (Antonina (1999 كما اتفقت مع دراسة مينيك (Manning ،2008) بينما اختلفت مع دراسة الباز والبابطين (2017).

ثانيا- مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ أن مستوى أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي بدولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن أداء الموظفين يتأثر بأسلوب الشورى لدى القياديين باتخاذ القرارات بالمقدار نفسه؛ فإذا ما

كانت ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات مرتفعة فإن أداء الموظفين بالمحصلة يكون مرتفعة وذلك من خلال اهتمام القياديين في بداية المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل عال المساندة ومنخفض في التوجيه ويتناسب هذا النمو الأشخاص الذين يتأرجح مستوى الوظيفي فوق رتبة متوسط وعندما يجد المسؤول أن الموظفين قد أصبحت لديهم المقدرة والمهارة اللازمة لإنجاز الأعمال يعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويتركهم يوجهون أنفسهم ذاتيا مما يرفع من أدائهم الوظيفي، وأيضا اهتمام القياديين في الوزارة والتي يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل، فكما هو معروف بأن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تثير حماسة الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الطنيجي (2008) حيث أن درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة بني عيسى (2006)، كما اتفقت مع دراسة مينيك (Manning ،2008)

ثالثا- مناقشة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب الشورى وأداء الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث عن وجود علاقات موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) كبيرة القُوَّة بين أسلوب الشورى وأداء الموظفين. ويمكن تفسير النتيجة بأن كلما أتاح القياديين للموظفين حرية التعبير وإبداء الرأي كلما زاد أداء الموظفين. واتفقت مع نتيجة دراسة بني عيسى (2006)

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. العمل على تعزيز ممارسة أسلوب الشورى لدى جميع الموظفين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت.
2. أن أسلوب الشورى جزءا من الأسلوب الإداري الإسلامي الا أن جميع القرارات التي تؤخذ في ضوء ذلك لا يمكن أن نعتبرها جزءا من الدين الإسلامي.
3. الشورى نوع من الحوار المفتوح وهو خير الأساليب لتوعية الرأي العام وتنويره وتعزيز عوامل الحب بين القياديين والموظفين.
4. عقد دورات تدريبية لقياديين حول اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة الفاعلة فيها.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً المراجع العربية:

الباز، عبد الرحمن بن فهد والبابطين، عبد الرحمن (2017). ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، *92*، 383 - 445.

https://doi.org/10.21608/saep.2017.24588

بدوي، عبد الرؤوف وأشرف، مجاهد (2010). ضمان التعليم العالي مدخل التنمية المستدامة في المجتمع المصري، مجلة مستقبل التربية العربية، *17*(61)، 9 - 97.

https//:doi.org/10.21608/mbse2010.143735.

بني عيسى، أحمد (2006). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

الترمذي، محمد (1975). سنن الترمذي (ط2). شركة مصطفى حلبي للنشر والتوزيع.

الجرادين، نجاح (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية].

الحلبي، علي بن إبراهيم (1427ه). إنسان العيون في سيرة الأمين المأمون (ط2). دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

الحمد، بدر (2019). كيف تصنع الرؤية التنافسية لمنظمتك التربوية. ذات السلاسل للنشر والتوزيع.

الحيارى، حسن (2012). أصول الثقافة التربوية في المجتمع الإسلامي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الحيارى، حسن (2000). معالم في الفكر التربوي للمجتمع الإسلامي إسلاميا. دار الأمل للنشر والتوزيع.

الحيارى، حسن (2013). الإنسان المعاصر وسبيل الخلاص. حمادة للنشر والتوزيع.

الخصاضي، المصطفى (2000). واقع الإدارة المدرسية بالمغرب بين التكوين التربوي والتنظيم الإداري دراسة للقيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي. مطبعة النجاح للنشر والتوزيع.

الخوالدة، تيسير (2016). معوقات استدامة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، *43*(1)، 67 - 87.

https://doi.org/10.12816/0029988

السفياني، ماجد (2001). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى].

الصقال، أحمد (2010). ظاهرة الفساد الإداري هل أصبحت جزء من ثقافة المجتمع. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، *15*(49)، 1 - 26.

الصيرفي، محمد (2003). مفاهيم إدارية حديثة. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الطنيجي، سالم زايد (2008). أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية].

عربيات، بشير (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، *20*(2)، 705 - 736.

عسكر، عبد العزيز (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر].

عويس، محمد (2008). الطريق الى الجودة في التعليم العالي. المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع.

العياصرة وليد رفيق محمد (2000). الشورى في الإسلام ومدى وضوحها لدى عينة المفكرين الأردنيين وبيان ممارساتها التربية [رسالة ماجستير منشورة جامعة اليرموك].

العياصرة، وليد رفيق (2014). الشورى في الإسلام وممارستها التربوية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فليحين، محمود صالح أحمد (1996). الفروق الفكرية بين مفهوم الديمقراطية والشورى وانعكاساتهما التربوية [رسالة ماجستير منشورة جامعة اليرموك].

الكويتية، مجموعة التشريعات (2001). الدستور الكويتي والمذكرة التفسيرية. مطابع الخط للنشر والتويع.

ابن منظور، محمد (2010). لسان العرب (ط3). مادة شور. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً المراجع الأجنبية:

Bacall, R. (2012). *Manager's Guide to Performance*. No part of this publication.

David, A. (1999). What Motivates Middle Managers. *Industrial Management. Magazine what-motivates-middle-managers*, *12*(14), 40 - 60.

Faiborother, K. (2003). Work Place Dimensions, Stress and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(1), 8 - 21. https://doi.org/10.1108/02683940310459565

GaLLil, B. (2018). Decision-Making Tools and Strategic Planning in Project Environments. *The overlap of the two concepts*, 6, 2.

George, L. (2015). *Employee motivation and job performance*. Institute of interdisciplinary studies in Humanities and Social Sciences. Group Publishing Limited.

Hulpia, H., & Van, H. (2010). The Influence of Distributed Leadership On Teacher's Organizational Commitment: *A Multilevel Approach*, *103*(1), 40 - 52. https://doi.org/10.1080/00220670903231201

Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J. R. (1994) Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(1), 475 - 480. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475

Negulescu, O. (2014). The quality of decision-making process related to organizations effectiveness. *Elsevier. a Transilvania University of Brasov*, *15*, 858 - 863. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00548-6

Nutt, P. (1997). *Better Decision making: A field study Business Strategy Review*, *8*(4), 45 - 52. https://doi.org/10.1111/1467-8616.00047

الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية: Romanized Arabic References:

albāzu ʻabda al-Raḥmāni bn fahdi wa-al-bābṭyn ʻabda al-Raḥmāni 2017). mumārasata qādata almudārisi al-tthānawiyyati bimadīnati al-rrīāḍi li'uslwbi al-sshūrā majallatu dirāsātin ʻarabiyyatin fī al-ttarbiyati waʻilmi al-nnafsi 92445 383- ،. https://doi.org/10.21608/saep.2017.24588

badawiyyun ʻabda al-rraʾūfi waʾashrafi mujāhida 2010). ḍamāna al-ttaʻlīmi alʻāliyyi madkhala al-ttanmiyati almustadāmata fī almujtamaʻi almiṣriyyi majallata mustaqbala al-ttarbiyati alʻarabiyyati 17(61)97 9- ،. https://doi.org/10.21608/mbse.2010.143735

buniya ʻīsā ʾaḥamida 2006). ʾathiri alqīādata al-ttaḥwīliyyata ʻalā alʾadāʾi fī almuʾuassasāti alʻāmmati fī alʾurduni risālata mājistīri ghayri manshūratin aljāmiʻata alʾurduniyyata

al-ttirmidhiyyu muḥammada 1975). sunninna al-ttirmidhiyya ṭ sharikata muṣṭafā ḥalbay lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

aljarādayni nujāḥu 2004). alʾadāʾa alwaẓīfiyya limudīriyyi almudārisi al-tthānawiyyati alʻāmmati fī alʾurduni waʻalāʾāaqatihi bimustawā al-ttawatturi wistikhdāmi mahārāti al-ttaʻāmuli ladayhum risālata duktwrāhi manshūrati jāmiʻata ʻammāni alʻarabiyyati

alḥalbiyyu ʻuliya bn ʾibrāhym 1427h). ʾinsāna alʾuyūni fī sayrati alʾamyni almaʾamūni ṭ dāra alkutubi alʻilmiyyati lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

alḥamdu bidurri 2019). kayfa taṣannuʻi al-rruʾuyati al-ttanāfusiyyati limunaẓẓamatika al-ttarbawiyati dhātu al-ssalāasili lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

alḥayārā ḥusna 2012). ʾuṣwla al-tthaqāfati al-ttarbawiyati fī almujtamaʻi alʾislāmiyyi dāru al-yāzwry alʻilmiyyata lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

alḥayārā ḥusna 2000). maʻālima fī alfikri al-trbī lil-mujtamaʻi alʾislāmiyyi ʾislāmiyyan dāru alʾamali lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

alḥayārā ḥusna 2013). alʾinsāna almuʻāṣira wasabīla alkhullāṣi ḥammādatun lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

al-khṣāḍy almuṣṭafā 2000). wāqiʻa alʾidārati almadrasiyyati bi-al-maghribi bayna al-ttakīni al-trbī wa-al-ttanẓīma alʾidāriyya darrāsatun lil-qīādāti al-ttarbawiyati bimuʾuassasāti al-ttaʻlīmi al-tthānawiyyi miṭbaʻatu al-nnujjāḥi lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

alkhawālidatu taysyra 2016). muʻawwiqāti istidāmati al-ttaʻlīmi alʻāliyyi min wajhati naẓari ʾaʻḍāʾi hayʾiati al-ttadrīsi fī aljāmiʻāti alʾurduniyyati majallatu dirāsāti alʻulūmi al-ttarbawiyati 43(1)87 67- ،. https://doi.org/10.12816/0029988

al-ssufyāniyyu mājida 2001). darajata mushārakati almuʻallimīna fī ittikhādhi alqarārāti almadrasiyyati min wajhati naẓari almuʻallimīna fī muḥāfaẓati al-ṭṭāʾifi risālata mājistīri manshūrati jāmiʻatan ʾami alqurā

al-ṣṣaqqālu ʾaḥamida 2010). ẓāhirata alfasādi alʾidāriyyi hal ʾaṣbaḥat juzʾun min thaqāfati almujtamaʻi majallatu kulliyyati baghdādi lil-ʻulūmi aliqtiṣādiyyati aljāmiʻati 15(49)26 1- ،.

al-ṣṣayrafiyyu muḥammada 2003). mafāhīma ʾidāriyyata ḥadythatin dāru al-tthaqāfati lil-nnashri wa-al-ttawzīʻi

al-ṭṭunayjiyyu sālima zāyada 2008). ’anamūdhaja muqtaraḥa litaṭwīri ’adā’i al‘āmilīna fī wizārati al-tta‘līmi al‘āliyyi wa-al-baḥthi al‘ilmiyyi fī dawlati al’imārāti al‘arabiyyati almuttaḥidati fī ḍaw’i manhajiyyati ’ī‘ādati handasati al‘amaliyyāti al’idāriyyati risālata duktwrāhi manshūrati jāmi‘ata ‘ammāni al‘arabiyyati

‘arabiyyātun bashyra 2012). ’animāṭa alqīādati al-ttarbawiyati al-ssā’idati ladā ru’uasā’i al’aqsāmi al’akādīmiyyti fī jāmi‘ati albalqā’i al-ttaṭbīqiyyati wa’athirhā ‘alā al’adā’i alwaẓīfiyyi li’a‘ḍā’i hay’iati al-ttadrīsi majallatu aljāmi‘ati al’islāmiyyati lil-ddirāsāti al-ttarbawiyati wa-al-nnafsiyyati 20(2)736 705- ،.

‘askarun ‘abda al‘azīzi 2012). alqīādata al-ttashārukiyyata wa‘alā’āaqatahā bi-al-tthaqāfati al-ttanẓīmiyyati ladā mudīriyyu almudārisi alḥukūmiyyati bimuḥāfaẓāti ghazzatin min wajhati naẓari almu‘allimīna risālata mājistīri manshūrati jāmi‘ata al’azhari

‘ū’aysun muḥammada 2008). al-ṭṭarīqa alā aljawdata fī al-tta‘līmi al‘āliyyi almaktabatu al’akādīmiyytu lil-nnashri wa-al-ttawzī‘i

al-‘yāṣrh waliyadi rafyqi muḥammadi 2000). al-sshūrā fī al’islāmi wamudā wuḍūḥihā ladā ‘aynati almufakkirīna al’urduniyyīna wabayāni mumārasātihā al-tturbiyyati risālata mājistīri manshūrati jāmi‘ati alyarmūki

al-‘yāṣrh waliyadi rafyqi 2014). al-sshūrā fī al’islāmi wamumārasatihā al-ttarbawiyati mu’uassasatu alwirāqi lil-nnashri wa-al-ttawzī‘i

falayaḥīnu maḥmūda ṣāliḥa ’aḥamida 1996). alfarūqa alfikriyyata bayna mafhūmu al-ddīmuqrāṭiyyati wa-al-sshūrā win‘ikāsātihimā al-ttarbawiyati risālata mājistīri manshūrati jāmi‘ati alyarmūki

alkū’aytiyyatu majmū‘ata al-ttashrī‘āti 2001). al-ddustūra alkū’aytiyya wa-al-mudhakkirata al-ttafsīriyyata maṭābi‘u alkhaṭṭi lil-nnashri wa-al-tī‘

ibna manẓūrin muḥammada 2010). lisāna al‘arabi ṭ māddata shawwara dāru alkutubi al‘ilmiyyati lil-nnashri wa-al-ttawzī‘i

The Degree of Practicing the Shura Method in Decision-Making among the leaders in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait and its Relationship to Employee Performance from the Employees' Point of View

Bader Nassar Al-Hamad(1)

Hassan Ahmed Hayari(2)

Abstract:

This study aimed to identify the degree of practice of the Shura method in decision-making among the leaders in the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait and its relationship to the performance of employees. The study community is composed of all the employees of the Ministry of Higher Education in the State of Kuwait and their number is (1015). A female employee was chosen by means of the stratified random method. The researcher used the questionnaire as a study tool. To achieve the goal of the study, two questionnaires of (57) items were prepared and distributed in two areas, one of which measures the degree of practicing the Shura method consisting of (30) items, and the other measures the performance of employees, consisting of (27) items, both of which are from the employees' point of view.

The results of the study showed that the degree of practicing the Shura method of leaders in taking decisions from the employees 'point of view was high. They also showed that the degree of performance of employees in the Ministry of Higher Education from the employees' point of view was high, and that there are positive relations (direct direction) between the practice of the method Shura and staff performance.

Keywords: Method of Shura, leaders, job performance, decision-making, higher Education.

(1) Faculty of Education - Yarmouk University (Irbid - Jordan)
alhamadbader75@yahoo.com

(2) Faculty of Education - Yarmouk University (Irbid - Jordan)