

اسم المقال: واقع المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساسية، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة كرميان

اسم الكاتب: أ.م.د. ياسين آشور جوهر

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/1394>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 02:50 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 لاغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينصوبي المقال تحتها.



واقع المشاركة في عملية صنع القرارات وإتخاذها لدى أعضاء هيئة التدريس في
كليات (التربية، التربية الأساسية، 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

Assist. Prof. Dr. Yasin Ashur Jawhar

أ.م.د. ياسين آشور جوهر (*)

الملخص

يسعى هذا البحث للكشف عن واقع المشاركة في عملية صنع القرارات لدى اعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساسية، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان، وتحديد أهم المعوقات الموضوعية والذاتية التي حالت من دون مشاركتهم في إتخاذها. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي (المحسي)، وعليه تم تطوير استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة على اثنا عشر محوراً. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. و وزعت الاستبانة على (116) عضواً من اعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساسية، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان، أي بنسبة (43.1%) من حجم مجتمع البحث الكلي وبالبالغ عدده (269) عضواً، وتم اختيارهم بطريقة العينة 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 ومنهم شهادات علمية معترفة وتطوير 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 الأحيان نجد تعاوناً 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 تأثير كبير. ومن أجل الاستمرار في تنمية المستويات المعرفية والكفاءات العلمية للكوادر التدريسية أصبح لزاماً على الهيئات الإدارية للجامعات والكليات أن

تتيح فرص أكثر أمام كوادرها التدريسية بغية مشاركتها في ادارة الجامعات والكليات حتى يشعروا بالانتماء و بأنهم مكون اساسي في 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 ستختلف عن عجلة التطورات العالمية وما يواكبها من تقدم في مجالات الحياة والتي ستنعكس سلباً على أداء المؤسسة بالدرجة الأساس ومن ثم تأثيراتها السلبية على المجتمع على نحو عام.

لا شك أن الجامعات بوصفها مؤسسات علمية مهمة ليست بعيدة عن هذه المعادلة، ولاسيما إذا ما قورنت ببقية المؤسسات الحكومية الأخرى، فهى بحاجه أكبر لمواكبة التطورات والمستجدات معها حتى يتتسنى لها قيادة المجتمع نحو التطور والتجديد وأن تخطو بهم 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، وتتوطيد روح العمل المشترك بين أعضاء الهيئة الادارية والكوادر التدريسية من جهة أخرى، فينعكس ذلك على نحو ايجابي ومؤثر على المستوى الأدائي للمؤسسة، وعليه ستصبح مثلاً حيوياً ونموذجاً عملياً لتطبيق مبادئ الديمقراطية في عملية ادارة الجامعات والكليات.

مشكلة البحث: تعد عملية صنع القرارات واتخاذها من أهم عناصر العملية الإدارية، أو كما يقول (هيربرت 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 واتخاذة⁽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 ADMINISTRATION, 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 لا يختلف 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 الأساسية، اللغات والعلوم الإنسانية) بجامعة گرميان؟

ويترفع من هذا لسؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، التربية الأساسية، 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 الأساسية، 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 الجهد في إطار عملهم واحتياطاتهم المتعددة؟

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

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

(1) للاطلاع على نتائج هذه الدراسات ينظر: علي بن مزوق العامدي، مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام مجد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4 العدد 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 الأساسية، 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 العلمية (مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ) في الكليات المذكورة بجامعة گرميان.

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

مصطلحات البحث

مفهوم الجامعة والكلية:

أخذت كلمة جامعة من كلمة (Universitas) اللاتينية والتي تعني الاتحاد أو التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في المجال السياسي في المدينة من أجل ممارسة السلطة. ولكن في أواخر القرن الثاني عشر وأوائل 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 أنها: "عبارة عن مكان لمجموعة من الناس وهبوا أنفسهم لطلب العلم دراسةً وبحثاً، وتمثل السلطة العليا التي تحتوي جميع أنواع المعرفة والعلوم والحقائق والمبادئ والابحاث والكشفات والتجارب والتأملات التي تصب في صالح الإنسان"⁽²⁾. وبعض الآخر يعرفها على أنها: "مؤسسة التعليم العالي والبيئة الأكademie، حيث يجتمع فيها الكوادر التعليمية والطلاب لتدريس والتعلم والبحث و تقديم الخدمات

(1) سعيد طه محمود و السيد مجد 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 تقليل 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 تضمنها الجامعة، سواء كانت داخلها أم خارجها، وتتيح لطلابها فرصة التعليم المستقل للفنون الحرة، وتقوم على مبدأ إعطاء دورات أكاديمية في عديد من التخصصات، وقد تكون الكلية مختصة بحد ذاتها بالتعليم التطبيقي لبعض تخصصات المهن والحرف، مثل: الطب، والصيدلة، والموسيقى، والزراعة⁽³⁾.

عضو هيئة التدريس: تتألف الهيئة التدريسية بموجب قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم 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 تماماً لعملية التدريس في كليات (التربية، التربية الأساسية، اللغات والعلوم الإنسانية) بجماعة گرميان.

جامعة گرميان: جامعة حكومية؛ تم تأسيسها من قبل حكومة اقليم كردستان-العراق بموجب المرسوم التنفيذي رقم (1670) بتاريخ (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: A BRIEF 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 لإقليم كردستان العراق. للاطلاع على نص القانون ينظر: الموقع الرسمي لبرلمان كورستان 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 لإقليم 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 يمكن القول إن هذه الكليات تعدّ البنات الأولى لجامعة گرميان، وإن الظهور الفعلي لجامعة گرميان بوصفها مؤسسة علمية قائمة على أرض الواقع يعود إلى سنة (2011). توسيع الجامعة على مدى سنوات عملها، فأصبحت تضم ثمانى كليات، وثلاثين قسماً علمياً للدراسات الصباحية، وخمسة عشر قسماً للدراسات المسائية⁽¹⁾.

أولاً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة

١- 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 وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية⁽²⁾. وتم تعريفه بأنه: "مسار فعل يختاره المقرر كونه أنساب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتغيرها حل 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⁾. وتُعرف أيضاً بأنها: "عملية تتضمن على المعلومات، و اختيار الإجراءات البديلة، والتنفيذ والتقييم موجه نحو تحقيق أهداف محددة"⁽⁶⁾. و تُعرف أيضاً بأنها: "العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة أو مرحلة لغرض الوصول إلى 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، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009، ص 231.

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

(4) مجدى علي العوبيني، 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>

باخر⁽¹⁾. كما تُعرف بانها: العملية التي تتضمن خطوات وأنشطة منهجية محددة حيث تؤدي إلى 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 رئيسية (سذكراً لاحقاً) بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعلنة وغير المعلنة للمؤسسة.

بـ- خطوات صنع القرار

اتفق معظم علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال ان عملية صنع القرار تمر بمجموعة خطوات ينصح المديرون بإتباعها عند اتخاذ القرارات؛ إلا 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 (Development and alternatives).
- 3 - تقييم البدائل (Identify alternative solutions).
- 4 - اختيار ما بين البدائل (Choice Among Alternatives).
- 5 - تنفيذ القرار (Evaluation of alternatives Evaluation the decision).
- 6 - تقييم القرار أو النتائج (Implement the decision) (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 (Establishing).
- 2 - تحديد المعايير (Recognizing& Defining the Problem).
- 3 - جمع البيانات والمعلومات اللازمة (Collecting Data & Information).
- 4 - تحليل وتقدير البدائل (Developing Alternatives).
- 5 - تحديد البدائل (Decision Rules Analysis & & Developing Alternatives).

(1) سعود عامر الدهشمي، الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة، دار المسليمة للنشر والتوزيع، 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، مبادئ 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 258-261.

-6.- اختيار البديل المناسب (Evaluation Alternatives) .-7.(Choice of Alternatives) التفاصيل: التنفيذ، التقييم والمتابعة (Implementation, Evaluation& Follow Up). في الحقيقة أن العلم الأداري يذكر 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- تتميمية وتحليل البديل. 3- تحديد البديل. 4- اختيار البديل الأنسب. 5- تنفيذ القرار. 6- متابعة تنفيذ القرار.

جـ - 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:

- القرارات بحسب أهميتها: تصنف القرارات على وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي⁽²⁾: أ- القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تخذلها الإدارات العليا، وتعلق بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف على المدى البعيد، وترتبط 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 تخذلها 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 إلى 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, كذلك بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البيازوري Decision-Making Theory, 2019, Available at www.waynekhoy.com.
العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 65. كذلك عبدالعزيز صالح بن حبتوبر، مصدر سبق ذكره، ص 236-237.

(2) هي مجد 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 يادي مران احمد العيساوي وايمان موفق عمر و سيف مجد اسماعيل الجنابي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي

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

القرار لِتَخَذِّلُهَا مُزِيداً 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 إلى⁽¹⁾: أ- القرارات المؤكدة (Certainty) وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار. أي عندما تتتوفر معلومات كافية لدى المدراء ولاسيما انهم يعرفون نتائج قراراتهم مسبقاً، حينئذ يتخذون القرار بكل يقين وتأكد. ب- القرارت غير المؤكدة(uncertainty): وهي القرارات التي لا تتوافر لدى متذمها 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 بمعنى 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

تُعرَّف المشاركة في صنع القرار بأنها دعوة المدير لمؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها⁽²⁾. وهذه المسألة كما يقول (بن حبتور)⁽³⁾ في غاية الأهمية مع الأخذ في الحسبان درجة المشاركة والمدى الذي تتم فيه. والمشاركة الفعالة تؤدي إلى تقليل نسبة الاختلاف بين الأعضاء عند التطبيق والتحقيق من درجة الاعتماد على المسؤول الإداري، كما تتمي الروح الجماعية للبدء بالنشاط وبنجاح واضح، والإفاده 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 يقوى الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة⁽⁴⁾.

ولذا، يمكننا تقديم التعريف الإجرائي للمشاركة في صنع القرار لدى 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 كعنان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان-الأردن، ط.5، 1995، ص 218.

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

(4) أسماء عبدالله العتيبي و مجد مطير الشريجية، 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 المقترنات وإيجاد الحلول للمشكلات العملية والأكاديمية والتدريسية و المالية والتمويلية عن طريق قرارات مجلس الكلية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس، نتيجة لاستجابتهم لقرارات الاستبانة التي سنذكرها لاحقاً.

وتتحلى أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس 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 تحسن وتعزز الدافعية على نحو خاص عن طريق مساعدة أعضاء هيئة التدريس على فهم مساراتهم وتوضيحها نحو الأهداف وتشجع على تقبل المسؤولية.

2- مشاركة غالبية أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار؛ تدعم عامل الثقة بالنفس والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الانتفاء والولاء للجامعة، فيشعر عضو هيئة التدريس أنه جزء فعال في كيان الجامعة وأن اتخاذ القرارات ليست حكراً على المدير فحسب. وبالتالي ستؤدي العملية إلى 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 ألا تذهب المشاركة إلى حد فقدان الإدارة قدرتها على الاحتفاظ بالمناخ الإداري، أو فقدانها القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة.

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

(1) ميسن جودت عزيزة، دور عضو هيئة التدريس الجامعي في اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في ظل الأزمة الحالية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، رسالة الماجستير، قسم مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، 2017، ص 33. كذلك نواف كعبان، 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 إلى: أ- أهمية تربوية-تعليمية. ب- أهمية علمية- تكنولوجية. ج- أهمية ثقافية وعقارئدية. د- أهمية اقتصادية. ه- أهمية سياسية. و- أهمية مجتمعية.

2- الدراسات السابقة

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

أ- دراسة (ربيب الله محمد- 2013) بعنوان: (علاقة اتخاذ القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية). سعت الدراسة إلى تحديد واقع مستوى 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 الالزمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من دراسته منها: ان مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية على نحو عام متدين، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة).

ب- دراسة (علي بن مرزوق الغامدي- 2020). سعت الدراسة إلى 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 أيضًا أن هناك علاقة طردية ارتباطية إيجابية متوسطة دالة إحصائيًا 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 لدى 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 9-8.

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 مرقع (جيد) على نحو 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 أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متطلبات درجات أعضاء هيئة التدريس على استبانة المشاركة في اتخاذ القرار حسب متغيرات النوع، نوع الكلية، 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 REALITIES taken for granted). سعت تلك الدراسة إلى معرفة آراء الموظفين في جامعتين في مدینتي طهران واصفهان الإيرانية. 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 ومقترناتهم 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 بتصديد 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 العينة (

(383) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً جيداً لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة باتخاذ القرارات ضمن الكلية في مجالات البحث، والتعليم، والشخصية، والميزانية، والخبرة. وكان هناك رغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لاتخاذ دور فعال في اتخاذ القرار. 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 مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون مشكلة البحث"⁽¹⁾. ويكون مجتمع هذا البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس من يحملون درجة الدكتوراه و الماجستير ، ومن المراتب العلمية (مدرس مساعد، ومدرس، واستاذ مساعد، واستاذ) موزعون على أقسام كليات (التربية والتربية الأساسية واللغات والعلوم الإنسانية) 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 الأساسية (57) عضواً، وفي كلية اللغات والعلوم الإنسانية (47) عضواً. الجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم 1

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

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

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

- عينة البحث (Sample) - 2

تم تعريف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وموضوع الدراسة"⁽¹⁾. وتم اختيارها باسلوب العينة الطبقية العشوائية⁽²⁾ وهي كلية التربية وكلية التربية الأساسية وكلية اللغات والعلوم الإنسانية 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 الأساس (25) عضواً، أي بنسبة (21.5%)، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في كلية اللغات والعلوم الإنسانية (20) عضواً، أي بنسبة (17.2%) من النسبة الكلية لعينة البحث.

وبالتالي تم توزيع (116) استبانة على أفراد العينة 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 والنسبة المئوية للاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة والصالحة من أفراد عينة البحث

و م ج ت م ع ه

(1) رجاء وحید دوپدیری، مصدر سبق ذکرہ، ص 305.

(2) للمزيد من التفاصيل حول العينة العشوائية ينظر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وي باستخدام برنامج SPSS، دار الشرق، عمان-الأردن 2007، ص 59-71.

الكليات	مجتمع البحث	الاستبانة الموزعة	الاستبانة المسترجعة بالنسبة للموزعة	الاستبانة الصالحة بالنسبة للمسترجعة	المجموع النهائي		الاستبيانات غير الصالحة بالنسبة للمسترجعة		% %	العدد	%	العدد
					العمر	الجنس	العمر	الجنس				
التربية	61.3 %	71	%61.2	55	%77.4	4	%7.2	51	%57.3			
التربية الأساسية	21.1 %	25	%21.6	24	%96	1	%4.1	23	%25.8			
اللغات والعلوم الإنسانية	17.5 %	20	%17.2	16	%80	1	%6.2	15	%16.9			
	11.6 %	6	%100	95	%84.4	6	%5.8	89	%100			
	269											

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

(15) بنسبة (16.9%). وبذلك أصبح عدد الاجمالي لاستبيانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (89) أي بنسبة (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)

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

التكرارات والنسب مئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغيرات الجنس والشهادة وللقب 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 العينة. بينما بلغ عددهم في كلية التربية الأساسية (18) أي بنسبة (20%). وكان عددهم في كلية اللغات والعلوم الإنسانية (7) أعضاء أي بنسبة (8%) من اجمالي عدد الذكور في العينة. أما بالنسبة للإناث، فقد بلغ عددهن (31) عضواً أي ما يمثل (35%) من إجمالي العينة. موزعة نسبتهم على النحو الآتي: كلية التربية (18) أي بنسبة (20%). وبلغ عددهن في كلية التربية الأساسية

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

ونلاحظ من الجدول رقم (3) أيضاً بأن عدد أفراد العينة الذين يحملون شهادة الماجستير يبلغ (59) فرداً أي بنسبة (65%) وبذلك يشكلون اغلبية العينة. 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 العينة الذين يحملون شهادة الماجستير. أما حملة شهادة الدكتوراه فبلغ عددهم (30) فرداً ما يمثل (34%) من اجمالي عدد العينة. 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 العينة الذين يحملون شهادة الدكتوراه.

يتبيّن من الجدول رقم (3) أيضاً 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) أعضاء أي بنسبة (3%). ويوزع عددهم ونسبتهم على الكليات الثلاث كما يأتي: كلية التربية (21) مدرساً مساعدًا بنسبة (24%)، و (20) مدرساً بنسبة (22%)، و (8) استاذ مساعد بنسبة (9%)، و (2) استاذًا 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 مساعدتين 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 الآتي: (8) مدرسين مساعدين أي بنسبة (9%)، و (2) مدرسين أي بنسبة (2%)، و (4) استاذة مساعدتين أي بنسبة (4%)، وعضوًا واحدًا 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

علمی⁽¹⁾. أي أنها أداة أو طريقة لجمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة للحصول على البيانات التي تقييد في الإجابة على مشكلة من المشكلات⁽²⁾.

وقد تم اعداد استبانة البحث بناءً على الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار، وتضمنت مقدمة تبين الهدف من الدراسة، وإرشادات للإجابة على 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

بـ- صدق الاستبانة (Validity)

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

جـ- ثبات الاستبانة (Reliability)

تم تأكيد 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 مجلة، عمان-الأردن، 2008، ص 131.

(3) مجدى سرحان علي محمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء-اليمن، ط 3، 2015، ص 134.

(*) السادة المحكمين هم: 1- أ.م. د. چيا مجدى حسين. الأختصاص: الإداره، عميد كلية التقنية بكلادر-جامعة السليمانية التقنية. رقم الهاتف:

(07701206774) 2- أ.م.د. مناضل عباس قاسم. الأختصاص: طرائق تدريس. قسم علم النفس/ كلية التربية، جامعة گرميان.

3- أ.م.د. عابد خالد رسول. الأختصاص: النظم السياسية والسياسات المقارنة. عميد كلية العلوم

السياسية بجامعة السليمانية. 4- د. يادگار علي مجدى. الأختصاص: الإعلام/ انتاج المواد الإذاعية.. رئيس قسم

الإعلام الحديث بمعهد التقني الأهلي في كلار. 5- كريم مدحت حاتم. الأختصاص: طرائق التدريس النفسية.

قسم علم النفس/ كلية التربية، جامعة گرميان. karim.medhat@garmian.edu.krd

خارج أفراد العينة الأصلية، وبفواصل زمني يبلغ أسبوعين، واستخدمنا معامل ارتباط (بيرسون)، فوجدنا ان معامل الثبات هو (0,84) وهو معامل ثبات مقبول لأغراض الدراسة والبحث.

وتم تحديد الاستجابة على فقرات الاستبانة بخمس مستويات، على وفق لمقاييس 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 العينة ولأغراض تحليل البيانات تم تصنيف المتوسطات إلى خمسة مستوياتعلى وفق القانون الحسابي التالي:

$$\text{المتوسط الحسابي}^{(1)} = \frac{\text{اقل قيمة}-\text{اكبر قيمة}}{\text{عدد البدائل}} = \frac{1-5}{5} = \frac{4}{5} = 0.80, \text{ أي سوف يكون قيمة } (0.80) \text{ هي}$$

طول الفئة، وبناءً عليه سيصبح تقسيم مدى متوسطات إجابات أفراد العينة كما يشير الجدول رقم(4) .

جدول رقم (4)

متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة

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

د- المعالجة الإحصائية

للوصول إلى نتائج البحث وتحليلها، تم ترميز فقرات البحث ومن ثم ادخالها في البرنامج الاحصائي (SPSS) أي Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS) الحرمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، 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 المقاييس الإحصائية ينظر: منذر الصامن، 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 وتحليلها، فضلاً عن تقديمها المقترنات على ضوء النتائج.

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

يتكون المحور من فقرتين اساسيتين: أ- أسامه في اختيار رئيس القسم. ب- أسامه 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)

التكرارات 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	

يتبيّن 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 اختيار 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 لإقليم 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 بصدق عدم مشاركتهم في هاتين العمليتين. كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6)

النكرات والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة بالنسبة للمشاركين الذين جاوبوا بـ (كلا)

اتجاه العينة	نسبة	الإنحراف المعياري	المتوسط	الحادي	معارض	تشدة	معارض	آراء	معارض	وائق بشدة	التفقة	نسبة تفقة
معارض	%44	1.140	2.20	29	32	11	51	2	لا أرغ المشاركة في تلك العملية	ب	1	
محايد	%63	1.435	3.15	7	20	19	19	20	لا فائدة من مشاركتي	من	2	
محايد	%56.4	1.284	2.82	8	25	24	19	9	لا يمنعني رئيس جامعي وعميد كلية المشاركة في تلك العملية	رئيس جامعي وعميد كلية المشاركة في تلك العملية	3	
موافق	%70.6	1.516	3.53	8	9	17	18	33	يتم حسم قرار تصيب رؤساء الاقسام ومقررين خارج الجامعة (الدخل الحزبي).	تصيب رؤساء الاقسام ومقررين خارج الجامعة (الدخل الحزبي).	4	

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة (44%) من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم (معارضين)

بأنهم لا يرغبون 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 العينة قد أجابوا بأنهم (محايدون). 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 العينة بعمداء الكليات. ومن نتائج الفقرة (4) يتبين ان غالبية أفراد عينة البحث وبنسبة (70.6%) (متفقين) على أن حسم مسألة تنصيب رؤساء الأقسام والمقررين في الكليات الثلاث يتم من خلال التدخلات والضغوطات الحزبية. ويمكن تفسير ذلك بأن معيار ولاء الحزبي يأتي في مقدمة كل الإعتبارات الأكademية والكافاءات العلمية في عملية تنصيب رؤساء الأقسام والمقررين.

إجابة المحور الثاني: فيما يخص معاملة عمادة الكليات مع أعضاء هيئة التدريس. ويكون هذا المحور من أربع فقرات. وللإجابة عنها تم حساب التكرارت، والمتosteات الحسابية، والإإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لاستجابات أفراد البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7)

التكرارات والمتosteات الحسابية والإإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور الثاني

إتجاه العينة	النسبة	الحراف	المعياري	المتوسط	الحساسي	معارض بنسبة	معارض	أ	موافق	مُوافق بنسبة	النسبة	لفقرة
معارض	45.2%	1.319	2.26	34	26	7	16	6	ليس لدى الحق في المشاركة في عملية صنع القرار واتخاده ناحية من	1		

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

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 لديهم حق المشاركة في عملية صنع القرار في الكليات. وأيضاً أظهرت نتائج الفقرة (2) أن إتجاه العينة هو (المعارض)، أي أن نسبة (44%) من المشاركون قد أجابوا بأنهم معارضين بعدم رغبتهم 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) أن إتجاه العينة هو (المعارض)، حيث بلغت نسبتها (43.2%)، وتبيّن هذه النتيجة مدى تجاهل آراء أفراد العينة وعد الاصغاء لهم والإفاده من آرائهم من عمادة الكليات في عملية صنع القرار. ونعتقد أن هذه العلاقة السلبية بين عمادة الكليات وأعضاء هيئة التدريس إنعكس سلباً على أداء كلٍّ منها. وحصلت الفقرة الرابعة على نسبة (74%) لإجابات أفراد عينة البحث بأنهم (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 انحصر دورهم في إلقاء المحاضرات وعدم اتاحة الفرصة أمامهم

للمشاركة الفعلية في القرارات التي تُتخذ في الكليات الثلاثة. وبلغت النسبة المئوية لنقديرات الفقرة رقم (3)؛ (63%) مما جعل إتجاه عينة البحث بالمستوى (**المحايد**)، ويعود سبب ذلك إلى مدى التشاور الذي وصل إليه 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، والمتosteات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت

النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨)

التكرارات والمتosteات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور الثالث

النوعية	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط	ال Dispersion	معارض بنسبة	موافقون	غير موافقون	متأثرون	متأثرون	النوعية	النسبة المئوية
موافق	%71.4	1.157	3.57	3	16	20	27	23	تم احتكار هذا الحق من قبل عمادة الكلية ومجلسها	1	
معارض	%46	1.132	2.30	22	38	14	10	5	تجاهل آرائي ومقترحاتي من قبل رئيس قسمي ولا يناقشها في مجلس الكلية	2	
محايد	%66	1.279	3.3	7	23	16	24	19	لا أشارك، لأن الخطط	3	

										الإستراتيجية مكررة ولا يوجد فيها تحديد
موافق	%70.8	1.216	3.54	4	21	8	35	21	4	وجود أو عدم وجود الخطط الاستراتيجية في كليتي هو الشيء نفسه، ونذلك بسبب عدم وجود الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذها.
محايد	%53	1.129	2.65	15	26	29	13	6	5	غالباً ما يقوم عميد الكلية بوضع الخطط الإدارية ويتم شرعيتها من قبل مجلس الكلية

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

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

المحور الرابع: يتعلق هذا المحور بأخذ آراء 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، والإإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول رقم (9)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والإإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور الرابع

الإجابة	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%)	المتوسط	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%)				
موافق	%69.6	1.129	3.48	4	18	13	39	15	شمع آرائي، لكن لا يؤخذ بها	1	
معارض	%51	1.306	2.55	21	31	14	13	10	لا أشارك في	2	

										تلاـكـ الفعاليـاتـ لأنـنيـ أـشـعـرـ أنـاـ غـلـبـ المـوـضـوـعـاتـ غيرـ مـهـمـةـ وـغـيرـ مـفـيـدـةـ.
معارض	%49.2	1.271	2.46	26	24	17	16	6	3	يـتمـ اـعـلـامـيـ بـوـجـودـ هـذـهـ الفـعـلـيـاتـ منـ رـئـاسـةـ قـسـميـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ،ـ وـيـطـلـبـ مـنـيـ اـبـدـاءـ أـرـاءـ وـمـقـرـحـاتـ
معارض	%44.4	1.165	2.22	30	28	15	13	3	4	تحـرصـ عـمـادـةـ كـلـيـتـيـ عـلـىـ انـ شـجـزـ إـعـمـالـ بـمـشـارـكـةـ الـجـمـيـعـ وـعـلـىـ أـسـاسـ التـخـصـصـ.

معارض	%41.6	1.081	2.08	40	25	7	11	6	5	تحفزنى عمادة الكلية للمساهمة في إجراء البحوث العلمية المشتركة
-------	-------	-------	------	----	----	---	----	---	---	---

يتبيّن من الجدول (9) أن النسبة المئوية لـإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع المتعلقة بإستشارة أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم بخصوص عقد المؤتمرات والأنشطة العلمية التي تقام في الكليات الثلاث، قد بلغت (69.6%) بالنسبة لفقرة (1)، أن إتجاه العينة هو (الموافق) مع محتوى الفقرة. حيث تأخذ آراء غالبية أعضاء هيئة التدريس ومقترناتهم بخصوص تلك المسائل، لكن لا تؤخذ بعين الحسبان. وبلغت النسبة في الفقرة (2) إلى (51%)، بمعنى أن هذه النسبة قد أجبت بأنهم (معارضين) مع محتوى الفقرة، إذ لا يشاركون في تلك المؤتمرات والأنشطة العلمية التي تقام على مستوى كلياتهم لأنهم يرون بأن معظم المواضيع المطروحة فيها؛ لا فائدة لها ولن تكون مهمة. وحصلت الفقرة (3) على نسبة (49.2%) من الإجابات، أي بمعنى أن هذه النسبة قد أجبت بأنهم معارضين مع محتوى الفقرة، وأن رؤساء اقسامهم يبلغونهم بوجود مثل هذه الأنشطة والمؤتمرات العلمية في وقتها. وعليه أن نتيجة هذه الفقرة تتفق مع نتيجة الفقرة التي تسبقها. كما أن نسبة (44.4%) من أفراد العينة في الفقرة (4) قد أجابوا بأنهم (معارضين) حول جدية عمداء كلياتهم لاشراكهم في الأنشطة والمؤتمرات العلمية التي تقام في الكليات الثلاث على أساس التخصص. أما بخصوص الفقرة الأخيرة فأن النسبة (41.6%) من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم (معارضين) مع محتوى الفقرة، وهذا يعني أن مجالس الكليات في الكليات الثلاث ليس لديهم متابعة مستمرة وكافية بخصوص هذه الأنشطة العلمية 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. لـإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لـإستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10)

التكارت والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور الخامس

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

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

الفقرة (2) أن إتجاه العينة هو (المعارض)، حيث بلغت نسبتها (49.8%)، أي بمعنى أن المشكلات التي تظهر في الكليات لا يتم حلها من قبل عمداء و رؤساء الاقسام فقط ، بل تناح 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 العينة 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. وتشير هذه النتيجة إلى أن عمداء الكليات لا يرغبون لتحمل 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. لإنجاحه عنهم حساب التكرارات، والمتosteات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11)

التكرات والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد العينة لفقرات المحور السادس

إتجاه العينة	النسبة	المتوسط	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	نوع الرسالة	معارض	آراء	آراء أخرى	مواقف بنشدة	النسبة المئوية	النسبة المئوية
معارض	%45	1.151	2.25	23	43	6	12	5	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بفتح دورات التنمية البشرية في كليتي	1	

معارض	%46.8	1.033	2.34	16	44	16	9	4	2	حظى مقترناتي باهتمام فيما تخص تنمية قدرات موظفي كليتي من قبل عمادة كليتي
معارض	%44.4	1.250	2.22	30	34	6	13	6	3	تسقّد من الاختصاصي ومهاراتي في مجال تنمية قدرات موظفي كليتي

يتضح من الجدول رقم (11) أن نسبة (45%) من اجابات أفراد العينة في الفقرة (1) كانوا (معارضين) مع محتوى الفقرة، أي بمعنى أنهم لا يشاركون في قرار فتح دورات التنمية البشرية في كلياتهم. وأظهرت نتائج الفقرة (2) أن إتجاه العينة هو (المعارض)، حيث بلغت نسبته (46.8)، بمعنى أن آراء أعضاء هيئة التدريس ومقترناتهم 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 العينة قد أجابوا بأنهم (معارضين) مع ما جاء في محتوى الفقرة. أي أن الكليات لاتقيد من إختصاصات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بصدق تنمية القدرات البشرية لموظفي كلياتهم. وعليه نرى أن إتجاه العينة في هذا المحور هو إتجاه سلبي وعارض وربما يعود سبب ذلك إلى اعتقادنا بأن عمادة

الكليات الثلاث ومجالسهم مقصرين تجاه أعضاء هيئة التدريس في إشراكهم أو الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم 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 العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

(12) جدول رقم

التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور السابع

إتجاه العينة	النسبة	الإنحراف المعياري	المتوسط	النهاية	معارض بنسبة يشدة	معارض	مُؤ	موافق	مُوافقة بنسبة	الفترة	نسبة الفترة
معارض	%40.6	1.153	2.03	36	30	12	6	5	في أشرك وضع الميزانية السنوية لكليري	1	
معارض	%41.4	1.031	2.07	29	37	14	6	3	في أشرك صنع القرارات المتعلقة بتنمية الموارد المالية بكليري	2	
معارض	%43.2	1.186	2.16	33	28	13	11	4	تحاول عمادة كليري إعلامي بكيفية صرف	3	

										المستحقات المالية بكلية.
عمادة كلية ومجلسها يهتمون بآرائي ومقترحاتي من أجل تطوير القدرات المالية في كلية.										4

من الجدول رقم (12) نلاحظ ان إتجاه العينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المحور هو إتجاه (معارض)، أي بمعنى أن أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون في إعداد الموازنة السنوية للكلياتهم. ويعود السبب الرئيسي لهذه النتيجة إلى الفقرة الثالثة من المادة السابعة عشرة من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كردستان-العراق رقم (10) لسنة 2008، حيث تحصر الصلاحيات المالية -وعلى كافة المستويات- بيد مجالس الكليات. وعليه، نرى ان إتجاه العينة لا يتعارض 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 العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثامن

اتجاه العينة	النسبة	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحساسي	معارض بشدة	معارض	آراء	موافق	موافق بشدة	الفقرة	(ن)
محايد	%59.2	1.278	2.96	14	21	20	23	11			يرس مركز البحث العلمي في جامعتي على اشتراكي في البحوث المتعلقة باختصاصي	1
موافق	%71	1.108	3.55	5	13	14	42	15			قلة التعاون والتواصل العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية في اجراء البحوث المشتركة	2
موافق	%72.8	1.208	3.64	5	13	17	28	26			فرصي للتبادل المعرفي والعلمي مع جامعات أخرى غير متحدة بسهولة	3
موافق	%69.8	1.217	3.49	6	15	18	29	21			عدم احتساب مدة كتابة البحث العلمي كجزء من الحصص	4

										التدريسية.
محايد	%58.2	1.258	2.91	15	21	18	27	8	يتم مكافأتي أو يوجه لي كتاب شكر من قبل الكلية مقابل إنجاز بحث عملي، لمشاركتي في التطور العلمي لكليتي	5

يتبيّن من الجدول (13) أن نسبة المئوية لـإسجيات أفراد العينة على فقرات المحور الثامن المتعلقة بمدى مشاركة هيئة التدريس في وضع الخطط المتعلقة بكيفية انجاز البحوث العلمية في الكليات الثلاث، قد بلغت (59.2%) بالنسبة لفقرة (1)، أي أن إتجاه العينة هو (المحايد) مع محتوى الفقرة. وبلغت النسبة في الفقرة (2) (71%)، أي أن إتجاه العينة هو إتجاه (الموافق) مع محتوى الفقرة، وهذا يعني أن غالبية أعضاء هيئة التدريس يقرّون 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 العينة هو إتجاه (الموافق) مع محتوى الفقرة، وعليه نرى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة لا تتوفر أمامهم فرص كبيرة للتواصل مع الجامعات الأخرى والتعاون معها. كما أن النسبة (69.8%) من أفراد العينة في الفقرة (4) قد أجابوا بأنهم (متوافقين) مع محتوى الفقرة، حيث لا تتحسب مدة كتابة البحث العلمي كجزء من الحصص التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وهذا ما يجعل الباحثين في الكليات المذكورة ألا يكون لديهم الوقت الكافي لكتابة البحوث العلمية. أما بخصوص الفقرة الأخيرة فان نسبة (58.2%) من أفراد عينة البحث قد أجابوا بأنهم (محايدين) مع محتوى الفقرة. فعلى الرغم من وجود التعليمات والضوابط المالية للحوافز والمكافآت لدعم التدريسيين لكتابة البحوث العلمية، إلا أن تأخير صرفها جعل الباحثين يُجيبوا على نحوٍ سلبيٍ.

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

(14) جدول رقم

التكارات والمتrosطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور التاسع

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

يتضح من الجدول رقم (14) أن نسبة (46.6%) من اجابات أفراد العينة في الفقرة (1) كانوا (معارضين) مع محتوى الفقرة، أي بمعنى أنهم لا يشاركون بفاعلية في اللجان الرئيسية في الكليات.

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

المحور العاشر: تم وضع هذا المحور لمعرفة مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس الجوانب القانونية والتنظيمية المعتمول بها في الكليات الثلاث. ويكون المحور من أربع فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمت�سطات الحسابية، والإإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15)

التكرارات والمت�سطات الحسابية والإإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد

العينة لفقرات المحور العاشر

إتجاه العينة	النسبة	الإنحراف المعياري	النوع	معنون	معنون	معنون	معنون	معنون	معنون	النسبة	النوع
محايد	%55.6	0.986	2.78	9	27	29	23	1	أمتاك معلومات كافية عن القوانين والتعليمات المعتمول بها التي تتعلق بعملية صنع القرار في	1	

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

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

إتجاه عينة البحث بالمستوى (**المحاذيد**). أما بالنسبة لفقرة (4) فنرى أن نسبة (75.8%) من أفراد العينة 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 لدفعهم 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 المعهوم بها في كلياتهم هذا من جهة، وفي الوقت نفسه لا يجدون مناخاً ملائماً يشجعهم ويدفعهم للبحث عن هذه المعلومات.

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

(16) جدول رقم

التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد العينة لفقرات المحور الحادي عشر

نسبة العينة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	معنون	معنون	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة	نسبة
موافق	%78	0.840	3.90	1	4	18	46	20	تكون دافعاً قوياً لكي أبذل جهوداً أكثر لتنمية قدراتي .	1	
موافق	%79.4	0.923	3.97	2	5	12	45	25	تزيد من التزامتي ومسؤولياتي	2	

									تجاه القوانين والتعليمات المعامل بها في جامعي وكلبي
موافق	%81.6	0.956	4.08	1	6	13	34	35	أشعر بأهمية موقعي بوصفني أستاذًا جامعياً
موافق	%77	1.103	3.85	3	10	13	34	29	تعالني أرى نفسي طرفاً مؤثراً وفاعلاً في حل المشكلات التي تظهر في كلبي
موافق	%81.2	0.934	4.06	2	3	15	37	32	تعالني أشعر بأنه لابد من التضامن والعمل المشترك لتحقيق الأهداف المرجوة في كلبي
موافق	%78	0.954	3.90	1	8	15	40	25	تيل عندي هاجس الشعور باللامساواة

من خلال النظر إلى الجدول رقم (16) يتضح لنا أن إتجاه العينة 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 تتميم قدراتهم العملية وويرفع حسهم بالمسؤولية والإلتزام بالقرارات 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، ويكون المحور من خمس فقرات. للإجابة عنها تم حساب التكرارات، والمتosteات الحسابية، والإنحراف المعياري، والنسب المئوية، وإتجاه العينة لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (17)

التكرارات والمتosteات الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية وإتجاه العينة حول اجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثاني عشر

إتجاه العينة	النسبة	الإنحراف المعياري	المتوسط	النسبة	معارض بقية	معارض	موافق	معارض	موقع بقية	الافتراضية	الافتراضية
موافق	%73.2	1.055	3.66	3	10	21	35	20	المركزية في إتخاذ القرارات في الجامعة والكليات	1	
موافق	%70.6	1.035	3.53	4	11	21	40	13	إنعدام الثقة بين عمادة الكلية.	2	
موافق	%72.8	1.047	3.64	1	15	19	34	20	تجاهل مقترحاتي ورأيي حول التغيير	3	

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

يتبيّن من النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أن إتجاه العينة 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 اتخاذ القرارات. وتليها الفقرة (5) بنسبة (%74) التي تؤكد أن قنوات الإتصال بين أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ليست متوافرة كما ينبغي. ومن ثم تأتي الفقرة (3) لذلك تمثل مركبة الإدارة واتخاذ القرار في الجامعة والكليات أحد معوقات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرارات. وعليه، لابد من إعادة النظر بالإجراءات والتعليمات والعمل على تبسيطها، واعتماد أسلوب اللامركبة في الإدارة. بينما تأتي الفقرة (4) في المرتبة ما قبل الأخيرة من معوقات المشاركة. وحلها يكون في عدم تجاهل مقترنات أعضاء هيئة التدريس وأرائهم في الكليات المذكورة المتعلقة بالتحديث والتغيير والإصلاح لهم بجدية لكي تحفظهم على المشاركة في صناعة القرار وإتخاذها. 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

أولاً: 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 لا يشاركون 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 يخصأخذ آرائهم بعين الحسبان من قبل إدارة الكليات ومشاركتهم في عمليات صنع القرار.
- 3- نتائج المحور الثالث المتعلقة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية وضع الخطط стратегية للكليات. فأن مستوى المشاركة من هذه الناحية متدين أيضاً، وذلك بسبب ضعف أداء عمادة الكليات وجديتها في مجال وضع الخطط стратегية لكتاباتهم، ومحدودية قدراتهم الإدارية والعملية والتقييمية للتعامل مع المستجدات والتطورات المعاصرة.
- 4- النتائج المحور الرابع المتعلقة بأخذ آراء أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم بعين الحسبان فيما يخص عقد المؤتمرات والأنشطة العملية التي تقام في الكليات الثلاث. كانت على نحو سلبية، بمعنى أن إتجاه العينة (معارض) مع محتوى الفقرات معاً الفقرة رقم (1). بمعنى أن عمادات الكليات الثلاث مقصرة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في كلياتهم في الأنشطة والفعاليات الأكademية والعلمية.
- 5- نتائج المحور الخامس المتعلقة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات والأزمات الموجودة في الكليات الثلاث. أعضاء هيئة التدريس يشاركون على نحو عام في هذه المسائل. ويرجع سبب ذلك إلى أن عمداء الكليات لا يريدوا تحمل المسؤولية لوحدهم، وإنما يرغبوا في توزيعها على الكل.
- 6- نتائج المحور السادس المتعلقة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بتنمية القدرات البشرية في الكليات الثلاث. فان إتجاه أفراد العينة في هذا المحور، على نحو عام، إتجاهه سلباً ومعارضاً، بمعنى انه لا توجد مبادرة من قبل عمادة الكليات لأعضاء هيئة التدريس لاتاحة الفرصة أمامهم لفتح دورات التنمية البشرية في كلياتهم أو حتى أخذ آرائهم ومقترناتهم بهذا الخصوص.
- 7- نتائج المحور السابع المتعلقة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بتنمية القدرات المالية في الكليات الثلاث. فان إتجاه العينة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المحور هو إتجاه (معارض)، بمعنى أنهم لا يشاركون في إعداد الموازنة السنوية لكتاباتهم. ويعود السبب الرئيسي لهذه النتيجة إلى الفقرة

- الثالثة من مادة السابعة عشرة من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كردستان-العراق رقم (10) لسنة 2008، الذي يحصر الصلاحيات المالية - وعلى كافة المستويات - بيد مجالس الكليات.
- 8- نتائج المحور الثامن المتعلقة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط المتعلقة بكيفية كتابة البحث العلمية وإنجازها في الكليات الثلاث. على نحو سلبية، أي هناك التعاون قليل بين أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحث العلمية، وقلة الفرص للتبادل المعرفي والعلمي مع الجامعات الأخرى سواء داخل الإقليم وال العراق وخارجهما. فضلاً عن المعرقلات المالية و التعليمية التي تحول دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس في هذا المجال بفعالية.
- 9- نتائج المحور التاسع المتعلقة بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان الرئيسية في الكليات الثلاث. فأأن مستوى مشاركة أعضاء الهيئة التدريس في الكليات المذكورة على نحو عام متدين.
- 10- نتائج المحور العاشر المتعلقة بمدى إلمام أعضاء هيئة التدريس بالجوانب القانونية والتنظيمية المعهود بها في الكليات الثلاث. فأأن غالبية أعضاء هيئة التدريس في الكليات المذكورة ليس لديهم معلومات كافية عن القوانين والتعليمات المعهود بها في كلياتهم هذا من جهة، وفي الوقت نفسه لا يجدون مناخاً ملائماً يشجعهم ويدفعهم للبحث عن هذه المعلومات. وقد انعكس ذلك سلباً على أدائهم الوظيفي والعلمي، ومعرفتهم بحقوقهم وواجباتهم في المؤسسة.
- 11- نتائج المحور الحادي عشر المتعلقة بمدى معرفة التداعيات المرتبة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث. كانت على نحو عام إيجابية. مما يعني أن زيادة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار في الكليات المذكورة سيؤدي إلى تمية قدراتهم العملية ويرفع احساسهم بالمسؤولية والإلتزام بتلك القرارات 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 المتعلقة بتحديد أهم المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحول دون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في الكليات الثلاث، فأأن جمود القوانين والتعليمات الإدارية، والمركبة الإدارية واتخاذ القرار، وعدم وجود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وعمادة الكليات في الكليات المذكورة تمثل أهم المعرقلات الرئيسيّة 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 كردستان 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 تقويض السلطة في هذا السياق، بأن تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر الصارمة، وتصبح السلطات مسندة إلى أعضاء هيئة التدريس، ومنهم كافة الصالحيات 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- اختيار 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 من يتتوفر فيه الشروط الالزمة لترشيح نفسه لمناصب موجودة بجامعة گرميان وفق الضوابط والشروط الواردة في قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإقليم كردستان العراق رقم (10) لسنة (2008)، لأن 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 والفعاليات الأكademie والعلمية في داخل وخارج الإقليم وال伊拉克.
- 8- بذل مزيد من الجهد من قبل أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث للإطلاع وفهم ومعرفة القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية المعتمد بها في وزارة التعليم العالي.
- 9- زيادة الدعم المالي لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحث العلمي وفق أسس ومعايير سهلة وواضحة.

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, 7TH 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 ADMINISTRATION, 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.