

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

2006  
SOHAG UNIVERSITY  
بحث مستل من رسالة دكتوراه بعنوان:  
(درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمنخا المنظمي في الأقسام الأكاديمية  
بالجامعات السعودية)

إعداد

حمدي بن سالم الرويثي

باحث دكتوراه الإدارة التعليمية

وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

جامعة سوهاج  
Faculty of Education  
كلية التربية

المجلة التربوية. العدد الخامس والخمسون. نوفمبر ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## الملخص

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير: الدرجة الكلية، والتعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية.

وأجري البحث في كل من جامعة: طيبة، والملك سعود، وتبوك، وتكونت عينة البحث من (١١٩٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (٤١) عبارة وتضمنت مجالات: المشاركة في صناعة القرار، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، ومعوقات ممارسة القيادة التشاركية. وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت نتائج البحث إلى:

- ١- أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت بدرجة عالية.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين آراء أفراد عينة البحث حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعاً لمتغير الكلية. وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

---

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية ، الجامعات السعودية.

## المقدمة

يؤدي التعليم الجامعي دوراً مهماً في بناء المجتمع وخدمته، فهو يتأثر ويؤثر بما يجري من تفاعلات بينه وبين مكوناته الأكاديمية والإدارية، كما يحظى في مختلف المجتمعات بعناية كبيرة؛ كونه أهم مصادر الثقافة وتطوير المعرفة، ومركزاً لإجراء البحوث العلمية، وإيجاد القادة الرصينة للمجتمعات، واستثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ تتألف الجامعة من عدد من الكليات التي بدورها تشتمل على عدد من الأقسام الأكاديمية التي تسهم في تحقيق أهدافها ورسم ملامحها.

وتعد القيادة المحور الرئيس الذي ترتكز عليه كافة الأنشطة المعتمدة في المنظمة، وفي ظل تنامي حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدها، أصبحت هنالك حاجة ماسة لإحداث التغيير والتطوير الملائم الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز، ولا تتحقق هذه المهمة إلا في وجود قيادة واعية ذات مهارات قيادية تمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات. فالقيادة هي حلقة الوصل بين العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبين خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتنصهر بداخلها المفاهيم كافة، كما أنها ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليص الجوانب السلبية. (سويدان؛ العدوان، ٢٠٠٢).

ويرى عياصرة (٢٠٠٦) أن القيادة التشاركية تعطي أهمية كبيرة للأفراد وتعتمد في قيادتها على التأثير والاقناع الشخصي بعيداً عن التهديد والتخويف، فهي تحرص على أخذ آراء الأفراد وتعطيهم أهميتهم في العمل، وهي قيادة تعتمد على احترام شخصيتهم، وتعطيهم حرية الاختيار وتؤمن بالحوار البناء الهادف، ويرأي الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات الأفراد في آن واحد، والقيادة التشاركية تنمي الشعور بالمسؤولية، وتنمي القدرة على الإبداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين الأفراد، وتنمي روح التعاون، وتعد قيادات مدربة، وتحفز الأفراد على تحسين الأداء، فهي قيادة إنسانية جماعية، تؤدي إلى التفاف الأفراد حول قائدهم، وإلى زيادة ولائهم وانتمائهم إلى المؤسسة، ويكون القائد قدوة لهم في تصرفاته وممارساته.

ويضيف الحربي (٢٠٠٨) أن القيادة التشاركية تركز على التأثير في الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي

أكثر سهولة وفاعلية في نفس الوقت، وهي تقوم على العلاقة بين القائد والأفراد في المشاركة في العمليات كصناعة القرارات، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، والتفويض، والتحفيز؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

ويؤكد العرايب (٢٠١١) على أن القيادة التشاركية تعمل على تشجيع كل الأعضاء على المشاركة الفاعلة في كل مهام المجموعة بتزويدهم بالمعلومات، وتفويضهم للمهام وبإشراكهم في مناقشات مفتوحة بإتاحة الفرص المتكافئة للأعضاء في أن يكون لهم دور في صناعة القرارات وتحمل المسؤوليات وتنمية مهاراتهم القيادية.

كما بدأ الاهتمام المتزايد بالقيادة التشاركية على المستوى العالمي والعربي والمحلي، فعلى المستوى العالمي اهتمت دراسة هوانج وآخرون (HUANG et .at, 2010) بدراسة القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء عن طريق التحفيز أو التعاون، أما على المستوى العربي فقد أهتمت دراسة أبو الخير (٢٠١٣) بدراسة دور القيادة التشاركية في حل المشكلات في المنظمة، وعلى المستوى المحلي اهتمت دراسة المحمادي (١٤٣٥) بدراسة دور القيادة التشاركية في رفع الروح المعنوية للأفراد .

وانطلاقاً من أهمية ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية؛ لنجاح الأقسام في القيام بدورها وتحقيق أهدافها؛ فإن البحث الحالي تتجه للكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.

### مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية القادرة على إحداث التغيير في الجامعات، في حين تعتمد العديد من الأقسام الأكاديمية على الأنماط التقليدية من الإدارة التي لا تركز على إعطاء المساحة الكافية للأعضاء من المشاركة في صناعة القرارات، ومراعاة الجوانب الإنسانية لديهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، ويضعف انتابجيتهم مما قد يفقدهم الشعور بالمسؤولية على الرغم أنهم جزء من الجامعة.

وتؤكد دراسة عبدالقادر وآخرون (٢٠١٢) أنه مازالت الإدارة البيروقراطية أو الأوتوقراطية سائدة في الإدارة التعليمية سواء التعليم العالي او العام، فمركزية صناعة القرارات، والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والمؤسسي لازالت موجودة، والتمسك بالسلطة وعدم الوضوح في التعليمات تعيق تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. وتضيف حنان (٢٠٠٦)

أن النمط القيادي التقليدي في الجامعات لم يعد قاد على مواكبة التغيرات المعاصرة، وإيجاد بيئة عمل مناسبة؛ مما يقلل من كفاءة العمل الإداري فيها.

وتعد القيادة التشاركية نمطاً فعالاً في التقليل من المشكلات التي تواجهه الأقسام الأكاديمية سواء بما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس ومدى تعاونهم مع رئاسة القسم، أو تتعلق بالشؤون الإدارية الخاصة بالجامعة أو الطلبة، من خلال المشاركة في صناعية القرارات وتفويض السلطة والعناية بالعلاقات الإنسانية (ابو الخير، ٢٠١٣)، كما يؤكد عربيات (٢٠١٢) على التوجه القيادة التشاركية تساعد على التشجيع والابتكار ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الجامعية.

فيما أشارت العديد من الدراسات على ضرورة ممارسة القيادة التشاركية في المنظمات العامة والتعليمية كدراسة عسكر (٢٠١٢) ودراسة العرابيد (٢٠١٠) التي بينتا أن لها دور بالغ في سير العمل وحل المشكلات، وأكدت دراسة ويببي (Wippy,2001) على أنها تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، فيما أظهرت دراسة المحمادي (١٤٣٥) أنها قادرة على رفع الروح المعنوية في المنظمة. وضافت دراسة الدخيل (٢٠٠٨) على أن مشاركة عضو هيئة التدريس في القرار يزيد من فاعليته وتنفيذه.

كما اقترحت دراسة ابو الخير (٢٠١٣) دراسة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات لبيان أثرها عليه كونها قد تسهم في تهيئة البيئة الجاذبة للعمل والانتاج. ودراسة أدنيك (Adenik,2011) التي اقترحت بدراسة تأثير المشاركة في القرار على المناخ المنظمي، كما اقترحت دراسة المحمادي (١٤٣٦) وعسكر (٢٠١٢) دراسة القيادة التشاركية ومعوقاتها على مستوى الجامعات.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد أجرى الباحث مقابلات مع بعض رؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريس في جامعة طيبة والجامعة الإسلامية حيث أكدوا أن القيادة التشاركية لها دور فعال في تقدم القسم وتطوره ولكن هنالك معوقات تحول دون ممارستها بشكل فعال راجعة لكثرة الأعباء عليهم التدريسية والمهام الإدارية بالإضافة إلى انشغال بعض أعضاء هيئة التدريس بلجان ومهام خارج القسم، مما يسبب التباعد وضعف المشاركة مما يؤثر على المناخ العام للقسم، في حين اعرب بعض أعضاء هيئة التدريس عن قلة المشاركة في

صناعة القرار، وضعف الاتصال داخل الأقسام، وعدم رضاهم حول الممارسات الإدارية داخلها، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل الرئيس التالي:  
ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الأول: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية؟

### أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقق الاهداف التالية:

١- التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية.

٢- التعرف على المعوقات التي قد تواجه ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية.

٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية.

### أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميتها من خلال ما يلي:

١- تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول القيادة التشاركية للأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية.

٢- قد يسهم البحث الحالي في إمداد الباحثين والمتخصصين بأدبيات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية.

- ٣- إطلاع قيادات الجامعات ورؤساء الأقسام الأكاديمية على المعوقات التي قد تواجه ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- ٤- قد يثيري البحث الحالي المكتبة العربية بمادة علمية عن القيادة التشاركية.

### **حدود البحث:**

يقتصر البحث في حدوده الموضوعية على درجة ممارسة القيادة التشاركية ومعوقتها في الجامعات السعودية من خلال المجالات التالية: المشاركة في صناعة القرار، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، أما حدودها البشرية، والمكانية فتقتصر على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية التالية: جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وجامعة الملك سعود بالرياض وجامعة تبوك، أما حدودها الزمنية أجري البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧هـ / ١٤٣٨هـ.

### **مصطلحات البحث:**

القيادة التشاركية: عرفها القيسي (٢٠١٠) " أنها النمط الذي يقوم على التعاون والشراكة الفعلية بين الرئيس والعاملين في جميع المجالات لتحقيق أهداف المنظمة" ص ١٣ وتعرف إجرائياً: بأنها تفاعل رئيس القسم مع اعضاء هيئة التدريس في المواقف الجماعية من المشاركة في صناعة القرار، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والاتصال وبناء المعلومات لتحقيق الأهداف المرغوبة.

### **منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كميّاً من خلال الوصف الرقمي لتوضيح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة. (عبيدات وعدس، ٢٠١٥)

### **مجتمع البحث والعينة:**

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في (جامعة طيبة، وجامعة الملك سعود، وجامعة تبوك)، والبالغ عددهم (٦٧٧٠) عضواً من أعضاء هيئة تدريس. وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (١١٩٧) عضواً من خلال الطريقة الطبقيّة العشوائية.

## أدوات البحث:

قام الباحث ببناء استبانة كأداة للبحث مكونة من (٣١) عبارة لمجالات القيادة التشاركية و (١٠) عبارات لمعوقاتها، وتم التحقق من صدق أداة البحث الظاهري بعرضها على (٢٤) محكماً من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، كما تم التحقق من صدق الأداة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) فرداً ، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٨)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

## الإطار النظري

### القيادة التشاركية

التشاركية لغة: شرك/ الشركة والشركة، سواء مخالطة الشريكين، ويقال اشتركنا بمعنى تشاركنا، وقد اشترك الرجلان وتشاركا وشارك أحدهما الآخر.(ابن منظور، ٢٠٠٤، ٢٢٤٨)

وتعددت واختلفت تعريفات الباحثين في موضوع القيادة التشاركية والمفكرين في الإدارة ، حيث يعرف (القيسي، ٢٠١٠، ١٢٩) بأنها: " دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد لديهم الثقة، ويحفزهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

وعرف (عسكر، ٢٠١٢، ص٤٩) القيادة التشاركية انها: " النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة".



ويعرفها (Koccolowski,2010,p24) بأنها: "العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين"

ويعرفها (العرايب، ٢٠١٠، ص٤٢) أنها: " العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين".

ونلاحظ ان القيادة التشاركية تشتمل على الاتي: تُسهم القيادة التشاركية في تطوير وتنمية مهارات العاملين القيادية، ورفع روحهم المعنوية والشعور بالتقدير واحترام الذات. العمليات الإدارية تتم من خلال القيادة التشاركية بشكل جماعي؛ حيث تتيح الفرص لجميع العاملين بالمشاركة فيها. تحقق القيادة التشاركية مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين مما يحقق دافعية عالية للعمل. تحافظ القيادة التشاركية على التركيز على أهداف المنظمة والعمل تحقيقها بكفاءة عالية كونها أهداف مشتركة.

### **أهداف القيادة التشاركية:**

تقدم القيادة التشاركية مفهوم الممارسة القيادية كظاهرة على مستوى الفريق؛ حيث تتم سلوكياتها المتعددة من قبل الأفراد وليس فقط من قبل أولئك الذين في الأعلى أو من قبل الذين في القيادة الرسمية، وهي بذلك العملية القيادية التعاونية أو الظاهرة التي تعتمد على الفرق أو الجماعات والتي تؤثر في بعضها البعض مع تبادل جماعي للواجبات والمسؤوليات.

(Koccolowski,2010)

ويهدف تطبيق القيادة التشاركية إلى إيجاد بيئة إدارية مختلفة تواكب التطورات الحاصلة في عالم القيادة الإدارية، وكذلك فهي تسعى إلى الحصول على كفاءة وإنتاجية عالية من جميع المرؤوسين بما يجدونه من دعم وثقة من القائد التشاركي من خلال سعيها لتحقيق ما يلي: (الحريري، ٢٠٠٨)

-التأكيد على الذكاء في التعامل مع المستجدات واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

-مراعاة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

-قيادة المرؤوسين نحو الاستفادة من كل تقدير مجهوداتهم وشحنهم وتفجير طاقاتهم.

-مواجهة النزعات وحلها بالطرق الحديثة لمجابهتها وعدم إهمالها أو التحذير منها.

-التأكيد على أن يتم الاتصال في القيادة التشاركية بشكل ثنائي وتبادلي بين القائد ومرؤوسيه.

-ضرورة اتخاذ القرارات بالطرق السليمة مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي يسعى الجميع في تطبيقه.

-إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية للمنظمات.

## أهمية القيادة التشاركية:

تعمل القيادة التشاركية على شحن الهمم وتقوية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في الطبقات الدنيا من المنظمات ويجعلهم يقبلون على العمل في مسؤولة وروح إيجابية وفي النهاية تكون المسؤولية جماعية مما يقلل العبء على الإدارة العليا، كما أن اختلاف وجهات النظر والذي ينتج عن القيادة التشاركية يمكن أن يستغل لصالح العمل وتطويره وتقديمه، وأن قدرة وفعالية صغار الموظفين والعمال لها قوة الدفع في القيادة التشاركية وعلى القياديين الأخذ بآراء الموظفين وخاصة الناجح منها. (أحمد، ١٩٩٧)

كما يؤكد المؤيدين للقيادة التشاركية أن عمليات صنع القرار الجماعي لا بد أن تكون مركزاً لاهتمام القادة؛ كونها تعزز الفاعلية التنظيمية والتي تتطلب بالضرورة قيادة تشاركية،

كما أن السلطة والتأثير في القيادة التشاركية مفتوحان لأي مستفيد من المنظمة استناداً إلى خبرته وحقه المشروع في الاختيار وإلى دوره المهم في تنفيذ القرارات، ويتوقف على القيادة التشاركية وقيادة الفريق منح مزيد من السلطات للهيئات المحلية، ومزيد من الممارسات الديمقراطية للعاملين، ومزيد من المساءلة للقادة المحليين من قبل الإدارة المركزية والمجتمع المحلي، كما أن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات تقلل من الصراعات داخل المنظمة، وتزيد من الروح المعنوية للعاملين، وتقلل من حالات الغياب عن العمل، وأنها تقوم على فريق أو مجموعة أو مجتمع بدلاً من الفرد، ولها دور في الاعتماد المتبادل والترابط والتلاحم داخل المنظمة، تهيئ القيادة التشاركية فرصة للتمكين بدلاً من السيطرة وتملك القرار في المنظمة. (العرايب، ٢٠١٠)

ويرى الباحث أن أهمية القيادة التشاركية تمكن في كون المنظمة تعمل كفريق من حيث المشاركة في صناعة القرار والتخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة والترابط داخل المنظمة كما تفتح فرص للتمكين بدلاً من التسلط والسيطرة، وتقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادة وتشعرهم بانتمائهم للمنظمة ورفع روحهم المعنوية.

### **مبررات استخدام القيادة التشاركية في الإدارة التعليمية والجامعية:**

لقد ثبت ان المؤسسات والمنظمات المعاصرة تكون أكثر فاعلية في تعزيز أداء العمل وارتفاع الترابط التنظيمي متى ما كانت بيناتها أكثر تشاركية وتعاونية وتمكن الآخرين من المشاركة في عملية صنع القرارات وحل المشكلات وذلك لأسباب تواجهها هذه المنظمات المعاصرة منها: العولمة، بالإضافة كون المجتمعات أصبحت أثر تنوعاً، والتغير التقني والتكنولوجي السريع، وقلة الموارد. (Kim,2011)

ويشير (Sara &Chatziioannidis,2013) إلى سببين رئيسين يحتمان على الجامعات التوجه للقيادة التشاركية الأول: ضرورة التمشي مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة

التنظيمية للجامعات بالتغيير والتطوير للتوجه نحو منظمات التعلم والتنافسية، وهذا لا يتحقق إلا في مجتمعات تشاركية، والثاني: زيادة الضغوط الاجتماعية والرغبة في المساءلة والاصلاحات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة فعالية الجامعات بالاستعانة بمشاركة كافة كوادرها لتحملهم المسؤولية وزيادة الالتزام لديهم.

ويري الباحث استفاد المجال التربوي والتعليمي من المجالات الأخرى كالتجاري والصناعي والعسكري الذي سبقته في التوصل إلى نماذج متطورة في قيادة العمل، ومما لا شك فيه فإن توظيف ما توصلت له تلك المجالات في المجال التربوي سيكون له مردوده على القيادة التعليمية والتربوية بما يتناسب مع الموارد والمعطيات الخاصة به.

## مجالات القيادة التشاركية

### ١ - المشاركة في صناعة القرار:

ويقصد به اشتراك أعضاء هيئة التدريس في القسم مع رؤساء الأقسام وتعاونهم معاً في صناعة القرارات ضمناً لوضوح الرؤيا وتبادل الآراء بينهم، كما أن اللجوء إلى تبادل الرأي مع من يهمهم القرار؛ من أجل ضمان تعاونهم اختيارياً والتزامهم بالتنفيذ، الأمر الذي يسهل عمل رؤساء الأقسام، ومن فوائده: المشارك في صناعة القرار أكثر الناس تحمساً لتنفيذه مما يسهل على القيادة أعمالها. وإتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، والاسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم أعمالهم أو نشاطاتهم، ولذلك أثر في فهم العمل وإنجازه، وإدراك حاجته للتحسين والتطوير، والإلمام بالدور المنوط بكل واحد منهم، وتحسين العلاقة بين العاملين، ورفع روحهم المعنوية. وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لاستخدام مواهبهم وانطلاق طاقاتهم الكامنة، والاستفادة من قدراتهم في المجالات التي يتقنونها. (القيسي، ٢٠١٠)

## ٢ - تفويض السلطة:

ويقصد بتفويض السلطة كما يراها الصيرفي (٢٠٠٣) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال. ويرى الشنواني (٢٠٠٦) ، تفويض السلطة إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم، وتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وممارسه نشاطاتها.

## ٣ - العلاقات الإنسانية:

عرفها القضاة (٢٠١١، ٣٠٥) أنها " حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس، والمؤسسات التي يتعامل معها، وفق قوانين المجتمع ومعاييرها الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأُسرة وجماعات العمل وجماعات الرفاق والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة".

وتتجلى أهمية العلاقات الإنسانية في المساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق حاجات العاملين، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتطوير عملية الاتصال والتواصل داخل المؤسسة، والتهيئة الإيجابية للأجواء العامة داخل المؤسسة، ورفع مستويات الإنتاج نتيجة لتطبيق أنظمة المكافآت والحوافز التي تؤدي دوراً رئيساً في تحفيز العاملين وشعورهم بالرضا، وتعزيز الانتماء إلى العمل من قبل الجميع. (الحريري، ٢٠١٠)

#### ٤ -الاتصال وبناء المعلومات؛

يعرفه البطل (٢٠٠٩، ٥٣) أنه " مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت".

تتكون عملية الاتصال الإداري من عدة عناصر متكاملة لا يمكن أن نفصل بينها كون أي فصب بين هذه العناصر يحدث خللاً فيها، وقد ذكر العميان (٢٠٠٨) عناصر الاتصال وهي كما يلي:

١-المصدر: وهو الشخص أو الجهة التي تصدر منها الرسالة.

٢-الرسالة: مضمون الاتصال، أو موضوعه.

٣-الوسيلة: الطريقة التي يتم بها الاتصال، أو قناة الاتصال

٤-المستقبل: الشخص، أو الجهة التي تستقبل الرسالة.

٥-النتيجة (الاستجابة أو الأثر): مدى تحقق الأهداف التي من أجلها تم الاتصال.

#### الدراسات السابقة؛

#### أولاً: الدراسات العربية؛

واجه الباحث ندرة في الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية في التعليم العالي سوى دراسة البشر (١٤٣٥) ودراسة أبو الخير (٢٠١٣) مما اضطره إلى الرجوع إلى الدراسات التي تناولت احدى مجالات القيادة التشاركية كالمشاركة في صناعة القرار، و تفويض السلطة، و العلاقات الانسانية، والاتصال وبناء المعلومات.

دراسة الرشودي (٢٠١٧) وهدف إلى التعرف على مستوى فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسين الاداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٩) قائداً أكاديمياً وإدارياً، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت جزأين الأول لقياس فاعلية الاتصال الإداري ويتكون من المجالات التالية: عملية الاتصال، وسائل الاتصال، الاتصال مع إدارة الجامعة، الاتصال مع العاملين، والجزء الثاني لقياس مستوى تحسن الأداء المؤسسي ويتكون من أربعة مجالات هي: بيئة وأساليب العمل، الفاعلية والكفاءة المؤسسية، إدارة الموارد المتاحة، الأداء الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط الاتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى تحسن الأداء جاء بدرجة عالية، وأن هنالك علاقة إيجابية بين مستوى فاعلية الاتصال الإداري ومستوى تحسن الأداء المؤسسي.

دراسة البشر (١٤٣٥) وهدفت إلى معرفة متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (١٥٩) من أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تصميم استبانة تحتوي على جزئين الاول متطلبات القيادة التشاركية والثاني معوقات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على عبارات متطلبات القيادة التشاركية لدى الأقسام العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، حيث كانت العبارات المتعلقة بالعلاقات الانسانية أكثر العبارات من حيث المتوسط، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على عبارات معوقات متطلبات القيادة التشاركية لدى الأقسام العلمية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

دراسة أبو عاشور وشطناوي (٢٠١٤) وهدفت إلى معرفة درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وطبقت الدراسة على عينة مقدارها (٣٧٨) من أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم تصميم استبانة تحتوي على أربعة مجالات (المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقافة المنظمة، التمكين، القيادة) ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ان درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة. وأن هنالك علاقة عند المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية اتخاذ القرارات، كما أن هنالك دلالة تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك في المشاركة في اتخاذ القرارات.

ودراسة ابو الخير(٢٠١٣) والتي هدفت التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بحل المشكلات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) عضو هيئة تدريس واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ، واستخدمت استبانتان الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية وشملت المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الانسانية والتحفيز، أما الثانية لقياس مقدرة رؤساء الأقسام على حل المشكلات، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة وكذلك مقدرتهم على حل المشكلات، وأن هنالك علاقة طردية بين ممارسة القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام ومقدرتهم على حل المشكلات.

أما دراسة عربيات (٢٠١٢) فهذهت إلى معرفة الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة بقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٢) عضو هيئة تدريس، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من أربعة مجالات لقياس



الانماط القيادية السائدة (الديمقراطي، التقليدي، التسلطي، الترسلّي)، ومجال خامس لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء لأعضاء هيئة التدريس إذ أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالأداء الوظيفي بلغ ٤.٠١، وتبين وجود أثر لنمط القيادة الديمقراطية على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس وعدم وجود أثر لنمطي القيادة التقليدي والتسلطي على الأداء.

فيما هدفت دراسة ابو معمر (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لقياس ممارسة القيادة الإدارية للتفويض ومقترحات لتفعيل تفويض السلطة، و تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٦) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للعام، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفي هم كانت متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة الاشقر و مونس (٢٠١٢) إلى التعرف إلى درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبته بالجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣٣) طالباً من جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية، وأظهرت الدراسة نتائج أبرزها أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية جاء بدرجة كبيرة، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين تقديرات متوسطات عينة

الدراسة لدور ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزي عامل الجنس لصالح الذكور ، ولعامل الكلية لصالح الكليات الإنسانية .

كما أجرى الدخيل (٢٠٠٨) دراسته التي هدفت إلى تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلاب بكليات المعلمين في السعودية، وشملت الدراسة (٤٠٥) من أعضاء هيئة التدريس في سبع كليات اختيرت قصدياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة استبانة اشتملت على المجالات التالية: المشاركة في قرارات (القسم، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب) و وزعت على سبع كليات، وتوصلت إلى أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في القرارات الخاصة بشؤون القسم ويشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون أعضاء هيئة التدريس وكذلك بدرجة ضعيفة جاءت مشاركته في صنع القرارات الخاصة بشؤون الطلبة. وان مشاركة عضو هيئة التدريس في القرارات بشكل عام يزيد فاعليتها.

بينما هدفت دراسة اندراوس (٢٠٠٦) إلى معرفة درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتفويض لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين والبالغ عددهم (٤٦٨)، وأظهرت الدراسة شيوع كل من ممارسات مفاهيم الثقة مثل دقة المعلومات وتوافرها، وشيوع مفاهيم التفويض بمجالها الأكاديمي بدرجة عالية وكذلك السلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته عالية ككل في مجال السياسة الإدارية والقيم التنظيمية السائدة.

-الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة التشاركية:

دراسة ميوندي (Muindi,2011) وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا بين الموظفين الأكاديميين في جامعة نبروبي العامة، وتكون مجتمع

الدراسة من كافة الأعضاء غير الإداريين للموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال في جامعة نيروبي، وتم استثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين فعلياً هم أعضاء في مجلس إدارة الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود ارتباط بين هام جداً بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار، و كذلك وجود ارتباط ايجابي قوي بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي فيما يعلق بظروف بيئة العمل العامة، الرواتب، الترقية، استخدام المهارات، تصميم العمل، والتغذية الاسترجاعية للعمل. وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كلية إدارة الأعمال يزداد بمقدار مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

بينما هدفت دراسة هوانج وآخرون (HUANG et .at ,2010) إلى معرفة عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبط بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون، وكانت عينة الدراسة (٥٢٧) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت نموذجين نظريين وهما النموذج التحفيزي والنموذج التبادلي وعلى نطاق واسع لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة للرؤساء على المرؤوسين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية يملك قوة أكثر من النموذج التبادلي في حالة المرؤوسين الإداريين، ومع ذلك فإن النموذج يملك قدرة على شرح أكثر من النموذج التحفيزي في حالة المرؤوسين غير الإداريين، كما أن سلوك القيادة التشاركية مرتبط بأداء المهمة وسلوك المواطنة المنظمة وكذلك مرتبطة بالثقة بالمشرف أكثر من التمكين النفسي في حالة عينة المرؤوسين الإداريين، كما أن هناك تأثير لسياق العمل على القيادة ومختلف الآليات النفسية للقيادة التشاركية والآفاق المحتملة لنظريات القيادة.

وكما أن دراسة ويببي (Wippy,2001) هدفت إلى معرفة النمط القيادي للرؤساء الأكاديميين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قومان، وكانت عينة الدراسة ١٥٠ من

درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.

أعضاء هيئة التدريس، وأستخدم المنهج الوصفي، في حين، واستخدمت الدراسة استبانة بهدف قياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة في حين كانت ووجود رضا وظيفي داخلي عال المهام واضحة. ، وأن النمط الديمقراطي يزيد من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

## نتائج البحث ومناقشتها :

### - إجابة السؤال الأول :

ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في الاقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية للدرجة الكلية للقيادة التشاركية ومجالاتها وفقراتها، ورتبت المجالات والفقرات حسب المتوسط الحسابي والحكم على درجة الممارسة للقيادة التشاركية في ضوء المحك، ويتضح ذلك في الجداول أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، الآتية :

أولاً: درجة ممارسة درجة ممارسة القيادة التشاركية للدرجة الكلية للقيادة ومجالاتها من وجهة نظر آراء العينة :

جدول (١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	
١	عالية	0.74	0.86	3.71	المشاركة في صناعة القرار	١
٢	عالية	0.74	0.78	3.68	تفويض السلطة	٢
٣	عالية	0.71	0.92	3.53	العلاقات الإنسانية	٣
٤	عالية	0.68	0.85	3.42	الاتصال وبناء المعلومات	٤
	عالية	0.72	0.78	3.59	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (١) أن متوسط ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية بشكل عام بلغ ٣.٥٩ بنسبة ٧٢% بدرجة ممارسة عالية ، ويتضح كذلك أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر العينة كانت عالية؛ وقد يكون هذا بسبب نشر ثقافة الحوكمة والممارسات القيادية الحديثة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات، وقد يعود لنشر ثقافة الإدارة الذاتية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات التي تؤكد على التشاركية والتعاون في الإدارة بين جميع الأطراف في القسم الأكاديمي، ويلاحظ أيضاً أن مجال المشاركة في صناعة القرار حصل على المرتبة الأولى بمتوسط ٣,٧١ بدرجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك إلى إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي في حضور مجلس القسم والمشاركة في صناعة القرارات التي يتخذها القسم كون أغلب قرارات القسم تحسم بالتصويت والمشاركة من جميع الأعضاء، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الاتصال وبناء المعلومات بمتوسط ٣,٤٢ ودرجة ممارسة عالية، وقد يعزى ذلك بسبب مرونة التواصل بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية، واستخدام رئيس القسم الاتصال الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء القسم وطبيعة التواصل والاتصال بين رئيس القسم وأعضاء القسم عبر قنوات مفتوحة ومتعددة وبالذات مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، وتتفق نتيجة هذه الدراسة بشكل جزئي في مجال المشاركة في صناعة القرار مع دراسة (عاشور وشطناوي، ٢٠١٤)، وتختلف في مجال صناعة القرار مع (الدخيل، ٢٠٠٨)، وتختلف بشكل كلي مع دراسة (أبو الخير، ٢٠١٣).

## ثانياً : درجة ممارسة القيادة التشاركية لفقرات كل مجال من مجالاتها :

### ١ - درجة القيادة التشاركية لمجال المشاركة في صناعة القرار :

جدول (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية المتعلقة بمجال المشاركة في صناعة القرار

م	مجال المشاركة في صناعة القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
٥	يأخذ رئيس القسم برأي الاغلبية عند وجود اعتراض على القرار في القسم	3.88	1.06	0.78	عالية	١
٢	يعمل رئيس القسم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في انجاز المهام المشتركة.	3.81	0.99	0.76	عالية	٢
٦	يثق رئيس القسم في الخبرات الموجودة في القسم عند تفويض السلطة.	3.79	1.02	0.76	عالية	٣
١٠	يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي	3.77	0.97	0.75	عالية	٤
٩	يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه.	3.69	0.93	0.74	عالية	٥
١	يُشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تفويض السلطة .	3.68	1.03	0.74	عالية	٦
٨	تتسم اجتماعات القسم بالموضوعية في تفويض السلطة	3.66	0.98	0.73	عالية	٧
٣	يتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في إدارة الازمات.	3.65	1.07	0.73	عالية	٨
٤	يتقبل رئيس القسم الحلول المطروحة من قبل أعضاء هيئة التدريس للمشكلات التي تواجه القسم.	3.63	1.07	0.73	عالية	٩
٧	يتم مناقشة المواضيع في مجلس القسم بشكل كافي قبل صناع القرار	3.51	1.03	0.70	عالية	١٠
	المجموع	3.71	0.86	0.74	عالية	

يتبين من الجدول ( ٢ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية المتعلقة بمجال المشاركة في صناعة القرار بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ٣.٧١، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون المشاركة في صناعة القرار بدرجة عالية وربما يرجع ذلك إلى كون القرارات تتخذ في الأقسام بعد التشاور والتصويت عليها، حيث تراوحت متوسطات فقرات المجال ( ٣,٥١ - ٣,٨٨ ) وجميعها حصلت على درجة عالية

، مما يثبت أن هناك مشاركة وتعاون بين رئيس القسم الأكاديمي وأعضاء القسم في صناعة القرارات المتعلقة بالقسم، كما يلاحظ حصول الفقرة الخامسة "يأخذ رئيس القسم برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار في القسم"؛ على الترتيب الأول بمتوسط ٣.٨٨ ودرجة عالية، ربما يعود ذلك إلى طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها في القسم تكون عن طريق اجتماع موسع يسمى مجلس القسم يحضره جميع الأعضاء فيه وحسب اللوائح الأكاديمية يتم إخضاع مواضيع وقرارات مجلس القسم للتصويت ويحدد في اللائحة يتم الموافقة على أي قرار في مجلس القسم إذا بلغ عدد الموافقين من الأعضاء أكثر من نصف أعضائه بحيث تشكل أغلبية ورئيس القسم يضم صوته ويأخذ برأي الأغلبية ، وتأتي بالمرتبة الأخيرة الفقرة السابعة "يتم مناقشة المواضيع في مجلس القسم بشكل كافي قبل صناعة القرار"؛ حيث بلغ متوسطها ٣.٥١ وبدرجة عالية، وقد يعزى حصولها على المرتبة الأخيرة رغم أن درجة ممارستها عالية بسبب ضيق وقت الاجتماعات في مجلس القسم مما قد لا يوجد الوقت الكافي لمناقشة القرارات مناقشة مستفيضة قبل اتخاذها، وبالذات عندما تكون عدد المواضيع التي تتطلب إصدار قرار كثيرة ومتنوعة، أو قد يكون بسبب الاختلافات التي قد تحصل في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في القسم حول تلك القرارات التي يمكن أن تؤجل دون وينتهي وقت الجلسة دون توافق عليها. تتفق نتيجة هذا البحث بشكل جزئي في مجال المشاركة في صناعة القرار مع دراسة (عاشور وشطناوي، ٢٠١٤)، وتختلف في مجال صناعة القرار مع دراسة (الدخيل، ٢٠٠٨).

٢ - درجة القيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة :

جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة القيادة التشاركية المتعلقة بمجال تفويض السلطة

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال تفويض السلطة
١	عالية	0.80	0.99	3.99	يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس أو لجنة معينة بإعداد جداول القسم.
٢	عالية	0.73	1.01	3.64	يحدد رئيس القسم الصلاحيات الممنوحة للأقسام الأكاديمية لإنجاز الأعمال المفوضة.
٣	عالية	0.73	0.99	3.63	يفوض رئيس القسم بعض أعماله بهدف إنجازها بشكل أسرع.
٤	عالية	0.74	0.90	3.69	يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس أو لجنة معينة لتحديد احتياجات القسم.
٥	عالية	0.72	1.08	3.58	يوزع رئيس القسم المهام التشاركية وفق خبرات أعضاء هيئة التدريس وامكانياتهم.
٦	عالية	0.71	1.01	3.54	يوزع رئيس القسم العمل بحيث لا تحدث ازدواجية في الأدوار
	عالية	0.74	0,78	3.68	المتوسط

يتضح من الجدول ( ٣ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية في مجال تفويض السلطة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٨ ، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون تفويض السلطة بدرجة عالية وربما يرجع ذلك ميل رؤساء الأقسام لتوزيع الأعمال على أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع قدراتهم واتجاهاتهم، ويتضح ان متوسطات الفقرات تراوحت ( ٣,٥٤ - ٣,٩٩ ) ، وكانت كلها بدرجة عالية، فقد حصلت الفقرة الثالثة " يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس أو لجنة معينة بإعداد جداول القسم." حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( ٣,٩٩ ) وبدرجة عالية ، وقد يعود إلى وجود مقرر لكل قسم أكاديمي يتم اختياره من أعضاء هيئة التدريس في القسم ويكون أحد الأعضاء في القسم وأحد مهامه هي ترتيب جدول القسم، وقد يعود إلى كثرة الأعمال التي يقوم بها رئيس القسم فيكلف أحد أعضاء القسم بإعداد الجدول ليخفف من الأعباء التي يتحملها ويجسد المشاركة والتعاون في إدارة شؤون القسم، وحصلت على



المرتبة الأخيرة الفقرة السادسة "يوزع رئيس القسم العمل بحيث لا تحدث ازدواجية في الأدوار " حيث بلغ متوسطها ( ٣,٥٤ ) ودرجة عالية، وقد يعود حصول تلك الفقرة على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العينة بسبب وجود بعض الازدواجية في الأدوار ولكنها في حالات قليلة ويغلب في الواقع توزيع الأدوار دون ازدواجية بين الأعضاء، وقد يعود بسبب وضوح مهام رئيس القسم ووضوح أدوار أعضاء هيئة التدريس في القسم وهناك لوائح وانظمة تحدد أدوار كل فرد من القسم العلمي وقد يحدث أحياناً ضعف في الاطلاع على تلك اللوائح من قبل رئيس القسم أو الأعضاء فيحدث ازدواجية في الأدوار ولكنها تظل قليلة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (انراوس، ٢٠٠٦)، وتختلف نتيجة هذا البحث في مجال تفويض السلطة مع دراسة (Wippy, 2001) ودراسة (أبو معمر، ٢٠١٢).

### ٣ - درجة القيادة التشاركية لمجال العلاقات الإنسانية :

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية درجة القيادة التشاركية لمجال العلاقات الإنسانية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقات الإنسانية
١	عالية	0.74	1.08	3.70	يجتهد رئيس القسم في حل مشاكل أعضاء هيئة التدريس.
٢	عالية	0.73	1.03	3.64	يحث رئيس القسم على التعاون بين أعضاء هيئة التدريس.
٣	عالية	0.73	1.11	3.63	يوفر رئيس القسم جواً يسوده المحبة في القسم.
٤	عالية	0.71	1.11	3.57	يحرص رئيس القسم على رفع الروح المعنوية للعاملين.
٥	عالية	0.68	1.01	3.42	يسعى رئيس القسم على تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم
٦	عالية	0.68	1.02	3.42	يحرص رئيس القسم على العلاقات الاجتماعية مع أعضاء هيئة التدريس خارج العمل.
٧	متوسطة	0.66	1.03	3.32	يهتم رئيس القسم بتطوير الجانب المهني للأقسام الأكاديمية
	عالية	0.73	1.06	3.53	المجموع

يوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في مجال العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٥٣ ، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية وربما يرجع

ذلك الاحترام التقدير المتبادل بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت متوسطات الفقرات (٣,٣٢ - ٣,٧٠) وجميعها بدرجة عالية عدا فقرة واحدة حصلت على درجة متوسطة ، حيث حصلت الفقرة الثانية " يجتهد رئيس القسم في حل مشاكل أعضاء هيئة التدريس. " على المرتبة الأولى بمتوسط ( ٣,٧٠) وبدرجة ممارسة عالية وقد يعود إلى شعور رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في القسم وحل مشكلاتهم الأكاديمية المختلفة التي قد تواجههم ، وقد يكون هذا بسبب عمق الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون بين رئيس وأعضاء القسم، بينما حصلت الفقرة السابعة " يهتم رئيس القسم بتطوير الجانب المهني للأقسام الأكاديمية" على المرتبة الاخيرة بمتوسط (٣,٣٢)، وبدرجة ممارسة متوسطة؛ وربما يعزى ذلك إلى أن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في القسم الأكاديمي تتطلب إعداد برامج تدريبية متنوعة في التنمية المهنية وهذه البرامج المسؤول عن إعدادها وتقديمها مراكز التدريب في الكلية أو الجامعة أو مراكز التطوير والتنمية البشرية في الجامعة وليست مسؤولية رئيس القسم مع انه يشارك بجزء بسيط من خلال تقديم مقترحات للقائمين على مراكز التدريب بطلب برامج تدريبية للتنمية المهنية لأعضاء القسم، وربما يعود إلى ضعف صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية في التنمية والتطوير المهني للقسم الذي يتطلب إمكانيات في إعدادها وتنفيذها، وقد يعود لكثرة أعباء رئيس القسم متمثلة بالأعمال الإدارية الروتينية التي قد تعيق من متابعة مستوى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتنفيذ برامج التطوير والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في القسم، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الاشقرومونس، ٢٠١٢)

٤ - درجة القيادة التشاركية لمجال الاتصال وبناء المعلومات :

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية المتعلقة بالاتصال وبناء المعلومات

الترتيب ب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتصال وبناء المعلومات
١	عالية	0.73	0.95	3.66	يستخدم رئيس القسم الاتصال الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء هيئة التدريس.
٢	عالية	0.70	0.98	3.52	يعمل القسم على توفير نظام اتصال مفتوح بين كافة أعضاء هيئة التدريس فيه.
٣	عالية	0.69	1.05	3.44	يحرص القسم ان يكون الاتصال متبادل بين أعضاء هيئة التدريس.
٤	عالية	0.69	1.05	3.43	تتسم الاتصالات التشاركية داخل القسم بالمرونة.
٥	متوسطة	0.68	1.02	3.38	يتم استخدام وسائل التقنية الحديثة في عملية سرعة توفير المعلومات في القسم.
٦	متوسطة	0.67	1.10	3.35	يوظف القسم وسائل الاتصال الحديثة في عملية الاتصال وبناء المعلومات .
٧	متوسطة	0.66	1.04	3.32	يقدم القسم المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
٨	متوسطة	0.65	1.06	3.24	يقدم القسم دليلاً إرشادياً عن كيفية الوصول للمعلومات.
	عالية	0.68	0.98	3.42	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فقرات ممارسة القيادة التشاركية في مجال الاتصال وبناء المعلومات جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.٤٢ ، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمارسون الاتصال وبناء المعلومات بدرجة عالية وربما يرجع ذلك لاستخدام رؤساء الأقسام لوسائل التواصل الحديثة مع أعضاء هيئة التدريس ووجود قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بينهم، حيث تراوحت متوسطاتها ( ٣.٢٤ - ٣.٦٦ )، وقد تباينت درجتها ممارستها ما بين العالية والمتوسطة؛ فقد حصلت الفقرة السابعة " يستخدم رئيس القسم الاتصال

الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء هيئة التدريس "؛ حصلت على المرتبة الأولى بدرجة عالية، ومتوسط ٣.٦٦، وقد يعزى ذلك إلى تعدد وسائل الاتصال والتواصل بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس، وقد يعود ذلك نتيجة العلاقات الإنسانية السائدة بين رئيس القسم وأعضاء القسم القائمة على التعاون والاحترام المتبادل مما تذوب الرسميات والاقتصار على التواصل الرسمي إلى تعدد وسائل التواصل المتنوعة الغير رسمية وأوقات مختلفة وليست مقتصرة بوقت الدوام الرسمي فقط وقد يساعد هذا إلى إنجاح العمل بشكل كبير، بينما حصلت الفقرة الأولى " يقدم القسم دليلاً ارشادياً عن كيفية الوصول للمعلومات "، على المرتبة الاخيرة بمتوسط ٣.٢٤ وبدرجة ممارسة متوسطة، مما يدل أن القسم لا يهتم بطباعة أدلة إرشادية وتوزيعها للمستفيدين من خدمات الجامعة تسهل لهم طريقة الحصول على المعلومات والوصول إليها بسهولة ويسر، وربما يعود إلى أن إعداد الأدلة الإرشادية والمطبوعات ليست مسؤولية الأقسام الأكاديمية بالجامعات ولكنها مسؤولية إدارة النظم والمعلومات في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرشودي، ٢٠١٧)

### **النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني : ما المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة التشاركية في**

الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجة معوقات القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية للدرجة الكلية للمعوقات وفقراتها، ورتبت الفقرات حسب المتوسط الحسابي والحكم على درجة المعوق للقيادة التشاركية ، ويتضح ذلك في الجدول رقم (٦) الآتي :

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة معوقات القيادة التشاركية للأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية

م	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة المعوق	الترتيب
١	الغموض الناجم من تداخل الأدوار عند القيام بالعمل التشاركي.	3.50	1.02	0.70	عالية	٤
٢	النظرة السلبية تجاه العمل الجماعي التشاركي.	3.42	1.08	0.68	عالية	٧
٣	الخشية من تولد الصراعات نتيجة الاختلاف في الأدوار أو التوجهات.	3.54	1.21	0.71	عالية	٣
٤	ميل رئيس القسم نحو التسلط في إدارته.	3.07	1.37	0.61	متوسطة	١٠
٥	قلق رئيس القسم من تفويض الصلاحيات أو المسؤوليات لغيره.	3.28	1.29	0.66	متوسطة	٩
٦	انخفاض دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو المشاركة في الأعمال الإدارية	3.70	1.30	0.74	عالية	٢
٧	كثرة الاعباء الملقة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.	4.01	0.85	0.80	عالية	١
٨	الحاجة للسرعة في اتخاذ القرار، مما لا يتيح وقت للمشاركة.	3.42	1.07	0.68	عالية	٦
٩	عدم إمام أعضاء هيئة التدريس بالقدر الكافي لمفهوم وممارسات القيادة التشاركية	3.43	1.05	0.69	عالية	٥
١٠	مقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة التدريس تجاه المشاركة.	3.32	1.08	0.66	متوسطة	٨
	المجموع	3.47	0.80	0.69	عالية	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن درجة معوقات تطبيق القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية كانت بدرجة عالية بمتوسط ٣.٤٧، بنسبة ٦٩%، مما يدل أن هناك صعوبات ومعوقات عالية تواجه ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية وقد يعود ذلك إلى نمط المركزية الإدارية القائم في إدارة الكليات مما ينعكس على ممارستها في الأقسام الأكاديمية، وقد يعزى لحدائث مفهوم القيادة التشاركية وتحتاج إلى ترسيخها كممارسة ناجحة وقت طويل لنشر ثقافة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية، وقد يعزى لمقاومة رؤساء الأقسام لممارسة نمط القيادة التشاركية قد يعود لسوء

الفهم منهم بأنها ستحد من صلاحياتهم وسلطاتهم الإدارية في ظل تمركز مفهوم اللامركزية، ويلاحظ من الجدول المتوسطات الحسابية لدرجة معوقات تطبيق القيادة التشاركية التي تراوحت بين ( ٣.٠٧ - ٤.٠١ )، وتباينت درجاتها ما بين العالية والمتوسطة، حيث لوحظ أن أهم وأكثر معوقات تطبيق القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية هو المعوق السابع والذي نص " كثرة الاعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس " حيث حصل على متوسط ٤.٠١ وبدرجة عالية وهذا شيء طبيعي ومنطقي أن كثرة الاعباء التي يقوم بها عضو هيئة التدريس من أعباء تدريسية واعباء بحثية وكثرة عدد ساعات التدريس وضغوط العمل والمشكلات الأكاديمية التي يوجهها قد تؤثر بشكل كبير وتعيق ممارسة القيادة التشاركية فالكثير من أعضاء هيئة التدريس في القسم يعتذر عن حضور جلسات القسم بسبب تعارضها مع الأعمال والمهام التي يقوم بها.

ويلاحظ أن المعوق الرابع "ميل رئيس القسم نحو التسلط في إدارته"، حصل على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٣.٠٧، وقد يعزى ذلك للدرجة التي حصلت عليها القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية التي تدل على ممارستها بدرجة عالية من قبل رؤساء الأقسام أي أن رئيس لا يمارس التسلط الإداري في إدارته للقسم وإنما يفرض سلطته عبر التشاور واحترام الآراء والتعاون والتشارك في إدارة القسم.

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية تبعًا لمتغير الكلية؟

متغير الكلية : للإجابة عن السؤال بالجزء المتعلق بمتغير الكلية تم استخدام اختبارات عينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق لمتغير الكلية (علمية ، ونظرية) لدرجة ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس ، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٧) اختبار ت لعينتين مستقلتين لاختبار الفرق بين متوسطات درجات متغير الكلية في درجة ممارسة القيادة التشاركية

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
المشاركة في صناعة القرار	علمية	647	3.58	0.92	1195	5.40-	0.00	دالة
	نظرية	550	3.85	0.78				
تفويض السلطة	علمية	647	3.64	0.84	1195	1.94-	0.053	غير دالة
	نظرية	550	3.73	0.71				
العلاقات الإنسانية	علمية	647	3.38	1.01	1195	6.14-	0.00	دالة
	نظرية	550	3.70	0.77				
الاتصال وبناء المعلومات	علمية	647	3.36	0.91	1195	2.74-	0.01	دالة
	نظرية	550	3.49	0.77				
الكلية	علمية	647	3.49	0.84	1195	4.70-	0.00	دالة
	نظرية	550	3.70	0.69				

يتضح من الجدول (٧) نتيجة اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير الكلية، ويلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ للدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية ولجميع المجالات عدا مجال ( تفويض السلطة ) لم تكون هناك فروق دالة إحصائياً، ويتضح من الجدول أن الفروق كانت لصالح الكليات النظرية التي كانت متوسطها أكثر من متوسط الكليات العلمية، وقد يعزى ذلك

لاختلاف آلية العمل الإداري في الكليات النظرية والكليات العلمية؛ ففي الكليات النظرية يخف العمل التدريسي لرؤساء الأقسام مما يهتم بممارسة العمل الإداري بينما رؤساء الأقسام في الكليات العلمية يعاني من زيادة الأعباء والنصاب التدريسي أكثر من العمل الإداري، وقد يعود إلى أن موضوع القيادة التشاركية موضوع تربوي واجتماعي يقدم في بعض الكليات النظرية مثل التربية والعلوم الإدارية كمفهوم من مفاهيم الإدارة والقيادة وهم أكثر اطلاعاً على هذا الموضوع أكثر من الاساتذة في الكليات العلمية مما يكون هناك وعي في استخدام القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية في الكليات النظرية بينما في الكليات العلمية وجود قصور في الاطلاع على موضوع القيادة التشاركية مما ينعكس على ممارستها ، وربما يعود ذلك إلى كثرة الأعمال العلمية والبحثية في الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية مما يجد صعوبة في ممارسة القيادة التشاركية ، وقلة تقلد أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية المناصب القيادية والادارية وممارسة العمل الاداري نظراً لقلّة عددهم وكثرة أعباءهم التدريسية ، وقد يكون هذا بسبب كثرة أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية الانسانية والاجتماعية عنه في الكليات العلمية مما ينعكس التشاركية في الأقسام الأكاديمية ، ويعود أيضاً إلى اختلاف آلية التواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والنظرية ففي الكليات النظرية هناك تواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عبر قنوات التواصل المختلفة بما يخدم مصلحة القسم، ومن الجدول يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات العلمية والنظرية في ممارسة القيادة التشاركية بالمجالات ( تفويض السلطة)، وقد يعزى ذلك لتفويض رؤساء الأقسام زملائهم ببعض المهام سواء كان في الكليات العلمية أو النظرية فإن رئيس القسم يفوض بعض صلاحياته لأحد أعضاء القسم لمساعدته لكثرة الأعباء التي يتحملها.



## التوصيات :

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث بالآتي:

- ١- تفعيل اللوائح والقوانين والأنظمة في الأقسام الأكاديمية بالجامعات واشراك جميع المعنيين ومنتسبين القسم من أعضاء هيئة التدريس في تفعيل تلك اللوائح.
- ٢ على المسؤولين في الجامعات عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لتنمية مهارات القيادة التشاركية ومفهومها وأهميتها وكيفية ممارستها وتوضيح طرق وآلية ممارستها.
- ٣- على المسؤولين في القيادة العليا في الجامعات إتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المشاركة بالمؤتمرات والندوات العلمية على المستوى المحلي والخارجي المتعلقة بالقيادة التشاركية.
- ٤- تفعيل نظام التقييم المستمر والمتابعة المستمرة لمدى تطبيق معايير القيادة التشاركية في الاقسام الأكاديمية من قبل رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
- ٥- تخصيص مكافآت مادية ومعنوية تشجيعية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية المتميزون في تطبيق القيادة التشاركية والمشاركة الفاعلة في المهام والأعمال المختلفة.
- ٦- تفعيل مبدأ الثواب والعقاب ومحاسبة المقصرين من رؤساء الأقسام الأكاديمية في أعمالهم ومكافأة المتميزين بما يسهم في تطبيق القيادة التشاركية.
- ٧- تشجيع رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالجامعات للمشاركة في زيارة جامعات متطورة للتعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية في تلك الجامعات للاستفادة منها بما يخدم ممارستها في جامعاتهم.

٨- على المسؤولين في الجامعات تعيين أعضاء هيئة التدريس جدد في الأقسام الأكاديمية التي تعاني من نقص في الكادر الأكاديمي حتى تقلل الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من المشاركة في المهام المختلفة في القسم.

٩- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية في المشاركة في الأعمال الإدارية لأن أي أحد منهم قد يتولى مسؤولية إدارة القسم فعندما يشارك عضو هيئة التدريس في العمليات الإدارية في القسم يكتسب خبرات إدارية يستفيد منها عندما يتولى رئاسة القسم.

١٠- على رئيس القسم توزيع المهام والأدوار على أعضاء هيئة التدريس في القسم بالعدل دون تمييز وحسب إمكانات ورغبات الأعضاء حتى لا تنتج صراعات بينهم بما يضمن تحقيق عدم وجود تداخل في المهام والأعمال الموكلة إليهم.

## المراجع:

### أولاً/ المراجع العربية:

أبو الخير، لطيفة يعقوب (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

أبو عاشور، خليفة؛ شطناوي، جميل (٢٠١٤). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، *المجلة التربوية في العلوم التربوية*، ١(٣)، ص ٣٣٧-٣٤٩.

أبو معمر، وصيفه سليمان (٢٠١٢). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.

احمد، ربيعة (١٩٩٧). الإدارة بالمشاركة، *مجلة العلوم الإدارية*، ٣٣ (٢)، ١٩٧-٢٠٩.

الرشودي، رنا ابراهيم (٢٠١٧). فاعلية الاتصال الإداري في جامعة القصيم ودوره في تحسن الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة ام القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

اندرأوس، رامي (٢٠٠٦). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان.

الأشقر، ياسر؛ مونس، (٢٠١٢). درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٠، (١)، ٤٠٥-٤٣٥.

درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.

البطل، منى (٢٠٠٩). *تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية والإدارية ونظم المعلومات، القاهرة: دار النهضة العربية.*

سويدان، طارق؛ العدلوني، محمد (٢٠٠٢). *إدارة الوقت، الرياض: دار بن جرزن للنشر والتوزيع.*

الحري، قاسم نائل (٢٠٠٨). *القيادة التربوية المعاصرة، الأردن: دار الجنادرية النشر.*

الدخيل، عبدالله (٢٠٠٨). *درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلاب بكليات المعلمين في السعودية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ٥، (٢)، ص ١٤٥ - ١٨١.*

الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.*

عياصرة، علي احمد (٢٠٠٦). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاردنية، كلية العلوم التربوية، عمان .*

عبيدات، نوقان؛ وعدس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، كايد (٢٠١٥). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط (١٧)، عمان، دار الفكر*  
عريبات، بشير (٢٠١٢). *أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة بقعاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٠، (٢٢)، ص ٧٠٥ - ٧٣٦.*

العرايد، نبيل أحمد (٢٠١٠). *دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.*

العميان، محمود (٢٠٠٨). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للتوزيع والنشر.*

درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.

القيسي، هناع محمود (٢٠١٠). مبادئ الإدارة التربوية-نظريات- اتجاهات حديثة، عمان: دار المناهج للنشر

المحمادي، خالد محمد (١٤٣٥). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.

## ثانياً / المراجع الأجنبية:

- Adenik, A (2011). Organizational Climate as A Predictor of Employee Job Satisfaction from Covenant University. *Business Intelligence Journal*,4(1), P.P.151-165.
- Huang, X.; Joyce, I. & Yaping, G.(2010). Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-Managerial Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 31, P.P. 122–143.
- Kocolowski, M. (2010). Shared Leadership: Is It Time For a Change?, *Emerging Leadership Journeys*,3 (1),P.P. 22-32.
- Muindi, M.(2011). The Relationship Between Participation In Decision Making and Job Satisfaction Among Academic Staff In the School of Business, University of Nairobi , *Journal of Human Resources Management Research*, 34, P.P. 246-460.
- Sara, J. & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27 (2),P.P. 170-183.
- Wippy, H, J. D. (2001). *Leadership and Faculty Job Satisfaction at the University of Guam*, Doctoral dissertation the university of Nebraska – Lincoln.