

فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية

خليفة أبو عاشور* جميل شطناوي**

تاريخ قبوله 2014/5/27

تاريخ تسلم البحث 2014/2/24

The Effectiveness of Decision-Making at Academic Departments' Councils in Jordanian Universities

Khalifeh Abu-Ashour, Educational Administration and Foundations, College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
Jameel Shatnawi, Ministry of Education, Jordan

Abstract: This study aimed to identify the degree of effectiveness of decisions making in the academic departments Councils in Jordanian universities. To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed which included (52) items distributed on four domains: participation in decision-making, organizational culture, empowerment, and leadership. After confirming validity and reliability, the researchers distributed the questionnaire on a random sample of (378) faculty members in Jordanian universities out of the population (3072). The study showed the following results: the degree of effectiveness of the decision-making at Councils of academic departments in Jordanian universities from faculty member's perspective was high. There were significant differences due to the university variable in favor of Yarmouk University in participating in decision-making and organizational culture domains.

The results showed that there was a comparison relationship between universities (public and private) and in favor of the public universities in the effectiveness of the decision-making at academic Councils. Finally, the researchers suggested some recommendations and further studies.

Keywords: Effective Decisions, Department Councils, Jordanian Universities, Decision-making).

لقد كانت بداية ظهور الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأوروبية منذ العصور الوسطى، حيث أدت زيادة أعداد المؤسسات التعليمية وتنظيمها إلى دفع الجامعات إلى إيجاد كليات متعددة ومنفصلة مثل القانون وعلم الكلام، والطب، والأدب، وعلى الرغم من أن هذه البنية الهيكلية لم تكن تشبه الشكل الذي عليه القسم الأكاديمي اليوم، إلا أنه ابرز شكلاً أولياً بمفهوم التخصص (بخاري، 1994).

لقد أكد سمارت ومونتجمري (Smart & Montgomery, 1976) بأنه لفهم وتدعيم الكفاءة الإدارية للجامعات لا بد أن نقر بأن للأقسام الأكاديمية أهمية، حيث أنها تؤلف الوحدة الأساسية لهذه المؤسسات، وليس أدل على أهمية الأقسام الأكاديمية في الجامعات والمعاهد في الولايات المتحدة الأمريكية من أنها وحدة البقاء والتركيز والتطوير المعرفة والبناء الأكاديمي بعد غزو الروس للفضاء، فالأقسام الأكاديمية لها أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويجب أن تكون هذه القرارات ذات اثر وفاعلية.

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تضمنت (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (3072) عضواً. وبعد تطبيق الأداة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية وذلك بعد إجراء اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية. وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

الكلمات المفتاحية: فاعلية القرارات، مجالس الأقسام، الجامعات الأردنية، اتخاذ القرارات).

مقدمة تؤدي مؤسسات التعليم العالي دوراً مهماً في جميع المجتمعات لما لها من دور كبير في تطوير المجتمع وتقدمه، وبالرغم من تعدد المفاهيم حول أهداف التعليم العالي فإنها تتمحور حول وظائف ومهام هي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتعتبر الجامعة المؤسسة المجتمعية المسؤولة عن إعداد القوى البشرية المؤهلة والمزودة بالمعرفة العلمية والأكاديمية، وتسعى إلى توفير الباحثين في مجالات العمل والإنتاج وتطوير المعرفة من خلال تنشيط البحث العلمي، فالجامعة تتألف من عدد من الأقسام التي تساهم في تحقيق أهدافها متضمنة اتخاذ القرارات المهمة كاختيار أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج الأكاديمية وتحديد المقررات الدراسية فالقرارات المتخذة من خلال الأقسام الأكاديمية تحدد طابع المؤسسة الجامعية بما تتضمنه هذه الأقسام من ثقافة تنظيمية، وأنماط قيادية متبعة في صنع القرارات وأساليب اتخاذها، فأصبح تمكين الأفراد ضرورياً لنجاح المؤسسات وتطوير القرارات فيها صناعة ومشاركة وفاعلية، حيث أشارت ريتا (Rita, 1986) أن حوالي (80%) من القرارات الإدارية في الجامعة تتخذ على مستوى الأقسام، فالقرار حسب العبادي والطائي (2011) يعني التصرف في عناصر البيئة بقصد تحقيق الهدف، فعملية اتخاذ القرارات تجري في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

* قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

** وزارة التربية والتعليم الأردنية، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطلاب بكليات المعلمين في السعودية وشملت الدراسة (405) من أعضاء هيئة التدريس في سبع كليات اختيرت قسدياً وقد استخدم الباحث استبانته أعدها لهذه الغاية وزعت على سبعة كليات وكانت استجابة أعضاء هيئة التدريس (211) عضواً وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم، وأن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون الطلبة.

وقام العمري (2007, AL- Omari) بدراسة هدفت إلى فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الأكاديمية، حيث قام الباحث بإجراء دراسته على عينة مكونة من (185) عضواً من الأقسام الأكاديمية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2006/2007، في الجامعات الأردنية، وقد توصل الباحث لجملة من النتائج أهمها: أن هنالك متغيرات لها التأثير الكبير على المشاركة في صنع القرار، وأن جميع أعضاء هيئة التدريس يتفاعلون في المشاركة باتخاذ القرارات الفعالة ضمن الأقسام الأكاديمية باستثناء اثنين فقط منهم يصاحبهما الخوف في اتخاذ هذه القرارات. أما دراسة ملر (Miller, 1999) فقد هدفت إلى معرفة وجهة نظر رؤساء الأقسام بكليات المجتمع في المملكة المتحدة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، قسمت الأداة إلى قسمين: قسم يتعلق بكيفية إشراك أعضاء هيئة التدريس في أداء وظائف القسم والقسم الثاني دور رؤساء الأقسام في تنمية أعضاء هيئة التدريس طبقت الاستبانة على (100) رئيس قسم وقد أسفرت الدراسة عن نتائج تشير في مجملها إلى أن رؤساء الأقسام يرغبون في إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة القسم على أساس التعاون وكذلك في تحديد أدوار رئيس القسم، وأقترح رؤساء الأقسام مكافأة أعضاء هيئة التدريس وإعطائهم بعض الحوافز على مشاركتهم في الإدارة وقد عززت نتائج المسح مفهوم عمل رئيس القسم على أنه المتحدث باسم الهيئة التدريسية.

وأيضاً دراسة اندراوس (2006) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديمية رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (468). وقد طور الباحث استبانته لقياس آراء المبحوثين استرد منها (391) وقد أظهرت الدراسة شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم

وحتى يكون القرار أكثر فاعلية لابد من رفع درجة المشاركة والقبول لدى المشاركين، والقرار الفعال فهو قرار قابل للتنفيذ ومقنع للآخرين، ولكي يكون القرار فعالاً يجب أن تتوفر فيه عدة أمور، كأن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجرده أي مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي وأن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت تكوين القرار ذاته، بمعنى أن لا يكون القرار مجرد حسن نية، أو قرار مطلوب إقناع الناس به لتنفيذه، وإنما يصبح قراراً مترجماً في شكل برنامج عمل (بطرس، 2009).

إن الذي يكسب القرارات أهمية هو الأسلوب القيادي المتبع داخل القسم الأكاديمي والذي يلعب دوراً أساسياً في تعزيز ثقافة التمكين في المؤسسات التي يتمتع بها القادة بصفات تميزهم مثل مقدرتهم على المجازفة والعمل من خلال الفريق وتعزيز الثقافة التنظيمية وتمكين الأفراد والثقة والاحترام المتبادل مع الأفراد والتي تعزز مكانة القائد وتميزه (Hensley, 1998).

والمؤسسة الأكاديمية من المؤسسات الفاعلة في المجتمع وبالتالي حتى تكون قرارات المجالس فيها فاعلة، لا بد من أن تكون القيادات فيها مبادرة لإشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من ذلك حيث أن كسب عقول وقلوب أعضاء هيئة التدريس بالغ الأهمية من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار بما يعود بفائدة كبيرة على الجامعة (Hellawell & Hancock, 2001).

وقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال منها، دراسة ريب الله (2013) التي هدفت إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ومعرفة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار وقد تكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (1476) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحث استبانته كأداة لجمع المعلومات اللازمة وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (وهران، الجزائر، قسنطينة) بشكل عام كان متدنياً كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما وأجرى الدخيل (2008) دراسة هدفت إلى تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون

وان الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام ليست كبيرة وان رؤساء الأقسام بحاجة إلى تدريب لزيادة قدراتهم الإدارية.

وكذلك دراسة فلانته (2010) والتي هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، حيث جاءت هذه الدراسة في التعرف على درجة فاعلية أداء الرئيسات لمهامهن المتعلقة باتخاذ القرار، والتخطيط، والتقييم، والتنظيم والقيادة. حيث قامت الباحثة بإجراء الدراسة على عينة طبقية بكليات التربية للبنات متمثلة بالأقسام الأكاديمية بكليات التربية للبنات بمكة، كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على كافة عينة الدراسة والبالغ عددها (50) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وخلصت إلى أهم النتائج التالية: شعور رئيسات الأقسام بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقهن تجاه القرارات التي يتخذها مجلس القسم حيث أن جميع المتغيرات الواردة في المجال لها دلالة إحصائية لصالح الاستجابة بدرجة عالية، وارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

أما دراسة جاسكايت (2004) فقد هدفت إلى اختبار العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وطبقت هذه الدراسة في منظمات الخدمة الإنسانية في ولاية جورجيا الأمريكية واستخدمت استبانته تم إرسال (743) منها عن طريق البريد عاد منها (247) استبانته، وبينت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية ضمن القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والثقافية تشير إلى أن ممارسات القيادة في هذه العينة ابتكرت ثقافة قوية حول القيم التي يمكن أن تحد من عملية الإبداع كما أظهرت هذه الدراسة أن الصلة بين القادة والثقافة التنظيمية مهمة لفهم كيف أن القيادة التحويلية والإبداع مرتبطان ببعض. ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة تنوعت ما بين محلية وعربية، وأجنبية، وعيناتها كانت من الجامعات (أعضاء هيئة تدريس، ورؤساء أقسام) وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي تناولها لمجالات مثل المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين والقيادة والثقافة التنظيمية وتختلف الدراسة الحالية في تناولها الشمولي لكل من المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين والقيادة والثقافة التنظيمية وأثرها على فاعلية القرارات وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وبناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الثقة مثل دقة المعلومات وتوافرها. وشيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجالها الأكاديمي بدرجة عالية وكذلك السلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته عالية ككل في مجال السياسات الإدارية والقيم التنظيمية السائدة. وأيضاً دراسة براين وبيك وشيم (Brain & Baek & Shim, 2010) والتي هدفت إلى بحث تأثير التمكين على الالتزام التنظيمي وتأثير تعلم الثقافة التنظيمية على العلاقات في التنظيم، وقد استخدم الباحثون استبانته من (12) فقرة تناولت متغيرات الجنس ومستوى التعليم ونوع العمل وزعت على (350) فرداً ممن يشغلون مناصب قيادية مختلفة في القطاع العام في كوريا تم استرداد (294) استبانته بنسبة (84%) وقد أظهرت النتائج أن التمكين النفسي وتعلم الثقافة والمتغيرات الديموغرافية لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع العام في كوريا وأظهرت أن هناك التزاماً كبيراً للموظفين عندما يكون هنالك تمكين كبير وتعلم للثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك المؤثر المعتدل لتعلم الثقافة التنظيمية على العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

أما دراسة الطراونه (2012) والتي هدفت التعرف إلى مستوى فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والبالغ عددهم (718) عضواً تم اختيار عينة عشوائية شملت (115) عضو هيئة تدريس واستخدم الباحث استبانته لقياس فاعلية الأداء طورها الباحث وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن هناك درجات مرتفعة من الأداء في المجال الإداري والفني لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وبدرجة متوسطة في مجال التدريب والتعليم والعمل والبحث العلمي والبيئة وخدمة المجتمع وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال العمل والبحث العلمي بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية لصالح الكليات العلمية وحسب متغير الجنس لصالح الذكور ولم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً للرتبة الأكاديمية والخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس.

كذلك دراسة عليمات (2003) والتي هدفت التعرف إلى مستوى القدرات القيادية التربوية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وذلك من خلال أدائهم لإعمالهم الإدارية على المجالات: استخدام السلطة والموضوعية والمرونة وفهم الآخرين ومعرفة مبادئ الاتصال، استخدم الباحث استبياناً يتكون من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات وقد بلغت عينة الدراسة (60) رئيس قسم أكاديمي وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مستوى قدرات العينة تقع ضمن المتوسط

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر القرارات الإدارية الأساس العلمي الذي تقوم عليه الأقسام الأكاديمية، والإدارية على السواء، فالقرارات هي المحرك الأساس والمتحكم بعمل وسير إجراءات المؤسسات الأكاديمية، وحسب ما يرى مودي (Moody, 1983) أن على متخذ القرار ليس فقط أن يتخذ قراراً صحيحاً فقط بل يجب أن يتخذه في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، وبحسب علم الباحثين فإن قلة من الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية القرارات المنبثقة عن الأقسام الأكاديمية في الجامعات العربية وخاصة الأردنية، لذا تكمن مشكلة الدراسة في تقدير درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

1. ما درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت) والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية)؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغيرات (الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجامعة)؟

أهمية الدراسة وأهدافها: تكمن أهمية هذه الدراسة للأعضاء في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإظهار أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار في هذه الجامعات، والذي يؤدي إلى تحسين فاعلية القرارات المتخذة على مستوى الأقسام فيها، حيث أن نتائج هذه الدراسة ستفيد (بإذن الله تعالى) أصحاب القرار في الأقسام الأكاديمية، وصناع القرار من رؤساء للأقسام وأعضاء هيئة تدريس والقيادات الأكاديمية على مستوى الكليات والإدارة الجامعية ككل، وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية، كما وهدفت إلى تحديد اثر المتغيرات (الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجامعة) على فاعلية القرارات المتعلقة بأعضاء مجالس الأقسام الأكاديمية.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013م.
- الحدود المكانية: الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت)، والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية).
- الحدود البشرية: جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت)، والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية).

مصطلحات الدراسة:

فاعلية اتخاذ القرار: وهي نتيجته لنوعية القرار (جودته) بحيث يكون مقبولاً لدى من ينفذه، ومفهوم الفاعلية يركز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية (الصيرفي، 2007:28). ويقصد به في هذه الدراسة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

اتخاذ القرارات: عرّفه (2011:430) "نشاط إداري خاص موجه نحو صناعة واختيار القرار الأفضل أو الممكن من مجموعة بدائل متاحة". ويقصد به في هذه الدراسة القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

الأقسام الأكاديمية: وهي وحدات تعليمية وبحثية أساسية ومكان للبحث. ويقصد بها في هذه الدراسة الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

منهجية الدراسة: تم استخدام الأسلوب الوصفي المسحي، وقد تم تطوير استبانة كأداة للدراسة تكونت من (52) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية والتمكين، والقيادة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تم اختيار عينة طبقية عشوائية وعددها (378) من جميع أعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية المختارة وعددها ستة جامعات والتي شكلت مجتمع الدراسة الذي بلغ تعدادها (3072) عضو هيئة تدريس موزعين حسب الجدول (1).

جدول 1: مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	الجامعة	العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس	العينة العشوائية المختارة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد (%)
1	جامعة اليرموك	928	120	107	89.2
2	الجامعة الأردنية	1416	116	82	70.7
3	جامعة آل البيت	318	85	74	87.1
4	جامعة اربد الأهلية	82	48	36	75.0
5	جامعة جدارا	149	38	31	81.6
6	جامعة جرش الأهلية	179	53	48	90.6
	الكلي	3072	460	378	82.20

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة: هنالك عددا من المتغيرات المستقلة لكل منها عدد من الفئات أو المستويات كما يلي:

1. الرتبة الأكاديمية ولها أربع مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).
2. الكلية ولها فئتان: (علمية طبيعية وفيزيائية، علمية اجتماعية وإنسانية).
3. الجامعة ولها فئتان: رسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت) وخاصة (اربد الأهلية، جدارا، جرش الأهلية).
4. الخبرة الوظيفية ولها ثلاث مستويات: (أقل 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغيرات التابعة: فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الأردنية، والذي شمل المجالات التالية: المشاركة في اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية والتمكين والقيادة.

المعالجة الإحصائية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، كما تم ترميز مجالات الاستبانة، وإدخالها في الحاسوب، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي (Crombach Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (52) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرار (15) فقرة والثقافة التنظيمية (11) فقرة والتمكين (12) فقرة، والقيادة (14) فقرة.

صدق أداة الدراسة: من أجل وضع الاستبانة في صورتها النهائية والتأكد من مدى شموليتها وموضوعيتها ودقتها ووضوح صياغتها، تم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين عددهم (12) محكما مختصين في الإدارة التربوية ومن ذوي الخبرة في هذا المجال وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدتها أعضاء لجنة التحكيم التي تم التوافق عليها بنسبة (80%)، حيث كان عدد الفقرات (55) فقرة، أضيفت فقرتان وتم حذف خمس فقرات ليصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (52) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معاملات الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا المستخدم لقياس ثبات الأداة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية (Pilot Sample) مكونة من (40) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة وخارج العينة، حيث تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمجالات المدروسة ما بين (0.91-0.94)، وعلى الأداة ككل (0.96) وكانت النتائج كما في الجدول (2) الآتي:

جدول 2: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة	مجالات الاستبانة	معامل كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.93
	الثقافة التنظيمية	0.91
	التمكين	0.93
	القيادة	0.94
	الكلي	0.96

3. أكثر من 2.60-3.40 مستوى متوسط.
4. أكثر من 3.40-4.20 مستوى مرتفع.
5. أكثر من 4.20-5 مستوى مرتفع جداً.

عرض النتائج وتفسيرها: بعد تطبيق إجراءات الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، تم الوصول إلى النتائج التالية:

السؤال الأول: " ما درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (اليرموك، الأردنية، آل البيت) والخاصة (جدارا، اربد الأهلية، جرش الأهلية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، ومجالاتها الأربعة كما هو مبين في الجدول (3).

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس فاعلية القرارات المتخذة من خلال إجابات أفراد الدراسة على فقرات الاستبانة.
- المقارنات البعدية لبيان الفروق الزوجية بين فئات المتغيرات الدالة إحصائياً ولها أكثر من مستويين (شيفيه).
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروقات الحاصلة لمجموعة متغيرات الدراسة.
- استخدم سلم القياس التالي (سلم ليكرت الخماسي)، لقياس مستوى تأثير فقرات الاستبانة: (الدرجة الأعلى - الدرجة الأدنى ÷ عدد تدريجات المقياس)

طول الفترة = $(1-5) \div 5 = 0.8$ وهي الفاصل بين المستوى والذي يليه.

1. من 1-1.8 مستوى متدنٍ جداً

2. أكثر من 1.80-2.60 مستوى متدنٍ.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة، في فاعلية اتخاذ القرار بالنسبة لمجالات الاستبانة

الرتبة	الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	1	المشاركة في اتخاذ القرار	3.98	0.68	مرتفعة
2	4	القيادة	3.87	0.58	مرتفعة
3	3	التمكين	3.81	0.62	مرتفعة
4	2	الثقافة التنظيمية	3.76	0.57	مرتفعة
		فاعلية اتخاذ القرار ككل	3.86		مرتفعة

القرار وهذا يتأتى من إتباع الطريقة العلمية، واستغلال الخبرات، وحماس الأعضاء في القسم الأكاديمي.

أما مجال "القيادة" ومجال "التمكين" حيث جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وعلى الترتيب بمتوسط حسابي (3.81)، (3.87)، وقد يعزى ذلك إلى وضوح أهمية مفهوم التمكين وضرورته للإدارات الحديثة، حيث أنه واضح بالشكل الكافي لمعظم الأعضاء في الأقسام الأكاديمية، فقيادة القسم تقوم بتفعيله، ونشر ثقافته بين أعضاء القسم الأكاديمي. أما مجال "القيادة" والذي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.87)، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة لدى رؤساء الأقسام في الجوانب الإدارية، وهذا قد يولد رضا لدى أعضاء هيئة التدريس، عن الأسلوب المستخدم في إدارة الجلسات، وربما يكون الأمر مرتبطاً بالصفات الشخصية لرئيس القسم الأكاديمي، وطريقة تواصله مع أعضاء هيئة التدريس.

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.76-3.98) وجميعها مرتفعة الدرجة، وقد أظهرت الدراسة أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة على الأداة ككل، وبمتوسط حسابي: (3.86) وقد يعزى ذلك، إلى المشاركة العالية لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، الذي قد يعزى إلى أنه يسود هذه الأقسام جو من المشاركة في اتخاذ القرار وتفهم لرؤساء الأقسام، لأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار، وكذلك قد يكون السبب وجود مناخ مريح في الأقسام يسوده العمل الجماعي، ووجود ثقافة تؤكد أهمية المشاركة في عملية صناعة القرارات. وقد أظهرت الدراسة أن أعلى مجال "المشاركة في اتخاذ القرار" بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.98) قد يعزى ذلك إلى إدراك أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس، وكذلك رؤساء الأقسام؛ حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار تنطوي على توفير بدائل وحلول في عملية صناعة

الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال المشاركة في اتخاذ القرار:

جاءت المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى، بين مجالات فاعلية القرارات المتخذة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98). ويوضحها الجدول (4) الآتي:

أما بالنسبة للمجال الأخير والذي جاء بدرجة مرتفعة أيضاً، وهو مجال "الثقافة التنظيمية" وبمتوسط حسابي (3.76)، وفي أقل المجالات الأربعة وقد يعزى ذلك إلى: وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية، لدى كثير من أعضاء هيئة التدريس، مع ممارسة رئاسة القسم تفعيل ثقافة التعاون الجماعي، وربما الاهتمام في الأقسام الأكاديمية لرفع الروح المعنوية للأعضاء داخل القسم، وقد تم حساب المتوسطات

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات احد أساليب الإدارة الفاعلة.	4.31	1.00	مرتفعة جداً
2	7	تعطي المشاركة في اتخاذ القرار أهمية لأعضاء هيئة التدريس.	4.20	0.91	مرتفعة
3	6	تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على إيجاد علاقات بين أعضاء القسم الأكاديمي.	4.17	0.98	مرتفعة
4	11	ترتبط القرارات التي يتخذها مجلس القسم بأهداف القسم.	4.08	0.91	مرتفعة
5	8	تمنح المشاركة في اتخاذ القرارات المرؤوسين قدر أكبر من القوة.	4.05	0.90	مرتفعة
6	9	تمكن المشاركة في اتخاذ القرار مسؤوليات وسلطات رئيس القسم.	4.05	0.97	مرتفعة
7	5	تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرار تحسين وتنسيق الاتصال بين المرؤوسين.	4.03	0.90	مرتفعة
8	2	تتوفر ثقة متبادلة بين أعضاء القسم ورئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرار	3.95	1.01	مرتفعة
9	4	تسهم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في تحملهم المسؤولية.	3.91	1.01	مرتفعة
10	3	توفر المشاركة في اتخاذ القرار فرصة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.90	1.02	مرتفعة
11	14	تتخذ قرارات مجلس القسم عن طريق التصويت بالأغلبية.	3.90	0.89	مرتفعة
12	15	تتخذ الخطوات العلمية الموضوعية في صنع القرارات الإدارية في مجلس القسم	3.90	0.95	مرتفعة
13	1	يتاح لكل عضو في القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار	3.84	1.01	مرتفعة
14	12	يعتمد أعضاء القسم على أفكارهم التي غالباً تتمحور حول مصلحة القسم	3.82	1.09	مرتفعة
15	13	تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها.	3.66	1.00	مرتفعة
		المجال ككل	3.98		مرتفعة

المشاركة في اتخاذ القرار تشعر أحياناً بالإنجاز وقد يعزى السبب أيضاً؛ إلى رغبة رؤساء الأقسام إشراك أعضاء هيئة التدريس، على أساس من التعاون والاحترام المتبادل. أما الفقرة (13)، التي جاءت بمتوسط حسابي (3.66)، وبدرجة مرتفعة والتي نصها "تتم الموافقة الجماعية واتخاذ القرار على الموضوعات المطروحة بعد مناقشتها"، وربما يعزى السبب في ذلك؛ إلى أسلوب رئيس القسم في إدارة الجلسات والذي يتضمن النقاش، ثم التصويت على القرار وليس بالضرورة أن تتم الموافقة الجماعية عليه إن لم يكن مستحيلاً.

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية، قد تراوحت ما بين (3.66-4.31)، بلغت أعلى الفقرات الفقرة (10)، وبمتوسط حسابي (4.31) وبدرجة مرتفعة، والتي نصها: "تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة" يليها الفقرة (7)، بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، والتي تنص "تعطي المشاركة في اتخاذ القرار أهمية لأعضاء هيئة التدريس". أما بقية الفقرات والتي انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (3.82-4.08) وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى الميل لدى أفراد العينة، لاتخاذ القرار بالمشاركة، ونظرهم الإيجابية للمشاركة في القرار ولأن

2. مجال القيادة: وقد حاز مجال القيادة على المرتبة الثانية بين المجالات، وبمتوسط حسابي (3.87) وبمستوى مرتفع. وقد تم تحليل المتوسطات الحسابية، والانحرافات

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المتعلقة بمجال القيادة	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.88	4.08	يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق الواحد داخل مجلس القسم.	43	1
مرتفعة	0.97	4.02	يتبنى رئيس القسم القرارات التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم.	46	2
مرتفعة	0.92	4.00	يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرأيه.	49	3
مرتفعة	0.88	3.99	يعمل رئيس القسم على تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء مجلس القسم.	42	4
مرتفعة	1.01	3.91	يحرص رئيس القسم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في قرارات القسم.	44	6
مرتفعة	0.96	3.91	يستخدم رئيس القسم الخطوات العلمية في صنع القرار الإداري داخل المجلس.	50	5
مرتفعة	1.01	3.90	يحرص رئيس القسم على الوضوح والدقة في صياغة القرارات المتعلقة بالقسم.	45	7
مرتفعة	0.96	3.88	يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات الكافية لأعضاء القسم والتي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة.	47	8
مرتفعة	1.06	3.84	يعالج رئيس القسم القضايا والمشكلات المتعلقة بالقسم بكفاءة واقتدار.	41	9
مرتفعة	1.00	3.82	يتشاور رئيس القسم مع الأعضاء في عملية صنع القرار.	52	10
مرتفعة	1.01	3.80	يمتلك رئيس القسم خصائص شخصية قيادية (كالابتكار والمرونة و المبادرة).	39	11
مرتفعة	1.01	3.78	ينطلق رئيس القسم في عمله من مبدأ القيادة التشاركية.	51	12
مرتفعة	1.01	3.75	يستخدم رئيس القسم أسلوب تواصل فعال مع أعضاء هيئة التدريس لأخذ آرائهم باستمرار.	48	13
مرتفعة	1.01	3.68	يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي.	40	14
مرتفعة		3.87	المجال ككل		

الفريق على العلاقات بينهم. أما الفقرة (40)، والتي نصها "يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديمقراطي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة، كما قد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بالبعد الوظيفي (بعد المهمة) بشكل أعلى من اهتمامهم بالبعد الإنساني (العلاقات) حيث أن استخدام النمط الإنساني يرفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

3. التمكين: لقد حاز مجال التمكين على المرتبة الثالثة بين المجالات، وبمتوسط حسابي (3.81) بمستوى مرتفع. وقد تم إجراء تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات هذا المحور كما هو موضح بالجدول (6)، كما يلي:

وبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.68-4.08) وجميع هذه المتوسطات، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (43)، والتي نصها "يعمل رئيس القسم على إيجاد روح الفريق داخل مجلس القسم" وبمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، في المرتبة الأولى، يليها الفقرة (46) والتي نصها "يتبنى رئيس القسم القرارات التي صدرت بالأغلبية عن مجلس القسم" وبمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة مرتفعة، أما بقية الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.75-3.99) وبدرجة مرتفعة، قد يعزى ذلك إلى أن الأداء في المجال الإداري، والفني لرؤساء الأقسام مرتفع، وأن هنالك قناعة لدى رؤساء الأقسام بأهمية دورهم، كدافع ومحفز لأعضاء هيئة التدريس نحو العمل الإيجابي في القسم حيث أن أكثر أدوار رؤساء الأقسام فاعلية أنه، يتواصل بفاعلية، وغلبة الموضوعية وروح

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	37	يمكن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	3.93	0.90	مرتفعة
2	35	يثق القسم في مقدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	3.92	0.99	مرتفعة
3	33	يوفر القسم أحدث الأبحاث والكتب ذات العلاقة بمجال التخصص.	3.87	1.00	مرتفعة
4	34	يمنحني القسم المرونة للتصرف في أداء مهامي.	3.86	1.00	مرتفعة
5	38	يدعم القسم أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون مبادرات مدروسة.	3.86	1.03	مرتفعة
6	36	يتيح لي عملي في القسم فرصاً للتعليم واكتساب مهارات جديدة.	3.82	1.03	مرتفعة
7	30	وقوع أعضاء هيئة التدريس في الأخطاء فرصة تمكنهم من التعلم واكتشاف أخطائهم.	3.78	1.05	مرتفعة
9	31	يطلع القسم أعضاء هيئة التدريس على قصص نجاح زملائهم.	3.74	1.01	مرتفعة
8	32	تهين إدارة القسم البيئة المناسبة التي تشجع هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.	3.74	1.00	مرتفعة
10	28	يساهم أعضاء القسم في إثراء رؤية وخطط القسم الإستراتيجية.	3.73	1.05	مرتفعة
11	29	تؤخذ وجهة نظري قبل إحداث أي تغيير على طريقة عمل القسم.	3.71	1.03	مرتفعة
12	27	تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لإنجاز أعمالها.	3.69	1.05	مرتفعة
		المجال ككل	3.81		مرتفعة

مفاهيم الثقة مثل: دقة المعلومات، وتوافرها، وشيوع ممارسة مفاهيم التمكين في المجال الأكاديمي، وكذلك ممارسة السلوك القيادي، الذي يمثل تمكين الأفراد؛ حيث أن القادة الذين يمتلكون صفات استثنائية يعملون بروح الفريق، وبناء رؤية مشتركة مع أعضاء القسم، من خلال الثقة، والتمكين.

4. الثقافة التنظيمية: جاءت الثقافة التنظيمية بالمرتبة الرابعة والأخيرة، بين مجالات فاعلية القرارات المتخذة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.76)، وبمستوى مرتفع، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، كما هو موضح في الجدول (7) الأتي:

وبيين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69- 3.93)، وجميع هذه المتوسطات، جاءت مرتفعة المستوى، جاءت الفقرة (37) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة مرتفعة، والتي نصها "يمكن القسم أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة، يليها الفقرة (35) وبمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة والتي نصها "يثق القسم في مقدرتي على أداء المهام الموكلة إلي" أما بقية الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.71-3.82) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (27) ونصها "تمكن الجامعة الأقسام الأكاديمية من التحكم بالموارد التي تحتاجها لإنجاز أعمالها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة وربما قد يعزى ذلك إلى؛ شيوع كل ممارسة من ممارسات

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	3.99	0.94	مرتفعة
2	18	يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمل الجماعي.	3.90	1.03	مرتفعة
3	24	يوجد توازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات للأقسام.	3.89	1.07	مرتفعة
4	20	يرتبط أعضاء القسم بعلاقات شخصية متبادلة ومنسجمة.	3.84	0.97	مرتفعة
5	26	يوجد اهتمام وتركيز داخلي في الأقسام على أخلاقيات العمل.	3.80	1.01	مرتفعة
6	19	توجد علاقة وثقة متبادلة بين جميع أفراد القسم	3.77	1.05	مرتفعة
7	16	يحرص رئيس القسم تفويض مسؤولياته من المسؤولين والصلاحيات.	3.75	0.94	مرتفعة
8	17	يوجد وضوح وترتيب منظم لإجراءات العمل الداخلية للقسم.	3.63	1.08	مرتفعة
9	21	يمتلك معظم أعضاء القسم المبادرات الفعالة.	3.60	1.07	مرتفعة
10	22	يهتم القسم بتطوير الموارد البشرية والحرص على رفع معنوياتهم.	3.54	1.07	مرتفعة
11	25	تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الإبداعية.	3.51	1.09	مرتفعة
		المجال ككل	3.76		مرتفعة

السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية وفقاً لمتغيرات (الكلية و الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة، نحو القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الأردنية، تبعاً للمتغيرات الدراسة. وبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الكلية، وتحليل التباين الأحادي، لكل المتغيرات المتبقية، والجداول (11،10،9،8،13،12) التالية توضح ذلك.

1. متغير الكلية: لتوضيح أثر متغير الكلية في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل تم إجراء اختبار "ت" كما هو في الجدول (8):

يبين الجدول (7): أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.51- 3.99) وبمستوى مرتفع لكل الفقرات، جاءت الفقرة (23)، والتي نصها " يؤكد رئيس القسم على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" وبمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (18) ونصها " يركز أعضاء القسم على ترابط وتماسك العمل الجماعي" وبمتوسط حسابي (3.90) وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (24) ونصها " يوجد توازن ما بين الصلاحيات والمسؤوليات للأقسام." وبمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، أما بقية الفقرات

فقد بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.60-3.84) وبنسبة مرتفعة، وربما قد يعزى السبب إلى قناعة القيادة الأكاديمية في الأقسام، أن نجاح القيادة يعتمد على إدارة الثقافة التنظيمية، بواسطة فهمها، وتشكيلها، وفرضها بما يتوافق مع المتطلبات الداخلية، والخارجية للبيئة المحيطة، حيث أن القائد " رئيس القسم" يفضل عمل الفريق، وعلى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، والمشاركة في اتخاذ القرار. وجاءت الفقرة (25)، ونصها " تقدم الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للأقسام الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة مرتفعة، وربما قد يعزى السبب، إلى الوضع الاقتصادي والمالي، الذي تتخذه إدارات الجامعات زريعة لذلك.

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	علمية إنسانية واجتماعية		علمية طبيعية وفيزيائية		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.28	1.08	0.65	3.69	0.53	3.77	المشاركة في اتخاذ القرار
0.26	1.13	0.65	3.67	0.54	3.76	القيادة
0.10	1.52	0.54	3.76	0.61	3.67	التمكين
0.07	1.83	0.76	3.64	0.63	3.81	الثقافة التنظيمية
0.15	1.44		3.67		3.78	فاعلية اتخاذ القرار ككل

تشابه مستويات إدراك أعضاء هيئة التدريس لفاعلية القرارات المتخذة ومجالاتها، بغض النظر عن الكلية التابعين لها.

2. متغير الرتبة الأكاديمية: لتوضيح أثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (9):

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير الكلية في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل.

هذه النتيجة تشير أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات اتخاذ القرار، ولفاعلية اتخاذ القرار ككل فيما يتعلق بمتغير الدراسة الوظيفي (الكلية)، وهذا يدل على

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لفاعلية القرارات المتخذة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.28	1.30	0.57	3.71	0.64	3.81	0.36	4.13	0.38	3.81	المشاركة في اتخاذ القرار
0.52	0.76	0.57	3.72	0.65	3.78	0.61	4.03	0.46	3.64	القيادة
0.06	1.11	0.74	3.91	0.68	3.82	0.66	4.08	0.57	3.74	التمكين
0.36	1.09	0.70	3.73	0.64	3.75	0.44	4.19	0.44	3.92	الثقافة التنظيمية
0.33	1.14		3.72		3.79		4.11		3.77	فاعلية اتخاذ القرار كل

المتخذة، وقد يشير ذلك إلى الثقافة التنظيمية لهذه الجامعات وما تتطلبه من قيم ومعتقدات مشتركة وتقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

3. متغير سنوات الخبرة: لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (10):

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل. هذه النتيجة تشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، لمجالات فاعلية اتخاذ القرار ككل فيما يتعلق بمتغير الدراسة الوظيفي (الرتبة الأكاديمية)، وهذا قد يدل على تشابه وجهات نظر عينة الدراسة في إدراكهم لدرجة فاعلية القرارات

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	أكثر 10 سنوات		5-10 سنوات		أقل من 5 سنوات		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.72	0.33	0.64	3.82	0.59	3.75	0.55	3.72	المشاركة في اتخاذ القرار
0.20	1.64	0.67	3.88	0.55	3.67	0.57	3.76	القيادة
0.09	0.96	0.86	3.66	0.55	3.58	0.66	3.71	التمكين الإداري
0.31	1.18	0.86	3.89	0.64	3.68	0.66	3.78	الثقافة التنظيمية
0.42	0.87		3.86		3.70		3.75	فاعلية اتخاذ القرار ككل

لا يكون هنالك مجال يعزز دور الخبرات القديمة أو حتى تشجيع الخبرات الحديثة المتحمسة للعمل.

4. متغير الجامعة: لتوضيح أثر متغير الجامعة في جميع المجالات، وفي فاعلية اتخاذ القرار ككل تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما في الجدول (11):

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، في جميع المجالات. وهذا قد يكون عائداً إلى المناخ السائد داخل الأقسام الأكاديمية، والتوجه فيها بحيث

جدول 11: تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الجامعة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجالات
*.000	8.867	4.471	5	22.353	المشاركة في اتخاذ القرار
			372	187.552	
			377	209.905	
*.016	2.832	1.332	5	6.658	الثقافة التنظيمية
			372	174.950	
			377	181.608	
.139	1.679	.711	5	3.554	التمكين
			372	157.483	
			377	161.037	
.083	1.964	1.007	5	5.037	القيادة
			372	190.867	
			377	195.905	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية). وقد يدل ذلك على قلة تفعيل مفهوم التمكين ونشر ثقافته داخل الأقسام الأكاديمية بنفس مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية. كذلك تم القيام باختبار (شيفية) للمقارنات البعدية لمعرفة الفروقات الإحصائية كالتالي:

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى لأثر متغير الجامعة في مجالي (التمكين، والقيادة)، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجامعة في مجالي (المشاركة

جدول 12: المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر متغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الأردنية	اليرموك	آل البيت	إربد الأهلية	جدارا	جرش الأهلية
الأردنية	3.72		*.15				
المشاركة في اتخاذ القرار	4.25						
اليرموك	4.19		*.16				
آل البيت	3.94						
إربد الأهلية	3.65		*.13				
جدارا	3.77			.32			
جرش الأهلية	3.79		*.09				
الأردنية	3.91						
اليرموك	3.74						
الثقافة التنظيمية	3.56						
آل البيت	3.77						
إربد الأهلية	3.77		.04				
جدارا	3.89		*.39				
جرش الأهلية				.48			

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين جامعتي اليرموك وجرش الأهلية والجامعة الأردنية، وجاءت الفروق، لصالح جامعة اليرموك أيضاً في مجال الثقافة التنظيمية، وقد يعزى ذلك إلى أن تفعيل الثقافة التنظيمية بشكل داعم في الأقسام الأكاديمية لجامعة اليرموك يعود لإدراك رئاسة الأقسام وأعضاء هيئة التدريس فيها لدور الثقافة التنظيمية في رشد القرارات. لقد توصلت النتائج إلى ما يلي:

يتبين لنا من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين جامعتي اليرموك والجامعة الأردنية وآل البيت وإربد الأهلية، وجاءت الفروق لصالح جامعة اليرموك في مجال المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس، في هذه الجامعات، أكثر إدراكاً لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، ولصالح جامعة اليرموك ذات المتوسط الأعلى.

العبادي، هاشم والطائي، يوسف. (2011). *التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)*، دار اليازوري الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

لفته، جواد. (2011). *الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي*. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

عليما، صالح. (2003). *القدرات القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، مجلة البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد (23)، 143-170.*

فلاته، عائشة. (2010). *فاعلية أداء رئيسات الأقسام بكليات التربية للبنات بجامعة أم القرى لمهامهن الإدارية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، كلية التربية للبنات للأقسام الأدبية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.* <http://uqu.edu.sa/page/ar> تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 2013/4/15.

AL-Omari, A. (2007). *The organization academic departments & participation in decision making by faculty members in Jordanian university*, International Steadies Educational Administrative, CCEAM-Commonwealth Council for Educational Administrative & Management, 35 (2): 66-82.

Baek, K., Brian, J., and Shim, Ji. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, *Human Resource Development International*, 13 (4): 425-441.

Hellawell, D. and Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control & collegiality, *Research Papers in Education*, 16 (2): 183-197.

Hensley, R. (1998). *Case study of presidential leadership in selected Montana Higher Institutions (college presidents)* Unpublished Doctoral Dissertation, Montana State University.

Jaskyte, K. (2004). *Transformational leadership organizational culture and innovate venues in non-profit organization non-profit management and leadership*, 15 (2): 153-168.

Miller, M. (1999). The department chair as speaker of the house: shared authority in the community college department, *Journal of Research & Practice*, 23: 739-745.

Moody, E. (1983). *Decision Making*, McGraw-Hill Inc. New York.

Rita, W. (1986). *College administrator's handbook Boston*, Allyn & Bacon Inc.

Smart, J. and & Montgomery, J. (1976). *Examining department management*, Jossey Bass Inc. San Francisco.

جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرار، في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98)، تلاه في المرتبة الثانية: مجال القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، يليه مجال التمكين وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، بينما جاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرار ككل (3.86).

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات ما يلي: تعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار ومفهوم التمكين والأساليب القيادية الديمقراطية التي تساهم في نشر وبناء مفهوم الثقافة التنظيمية، والتمكين، داخل الأقسام الأكاديمية. العمل على بناء فرق عمل داخل كل قسم أكاديمي مما يعزز دور القيادة الديمقراطية والتمكين. كذلك إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية القرارات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

المراجع

اندراس، رامي. (2006). *درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية*. أطروحة دكتوراه الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

بخاري، سلطان. (1994). *أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل من جامعة أم القرى وجامعة عبد العزيز، مجلة البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، عدد (31)، 5-30.*

بطرس، سليم. (2009). *أساليب اتخاذ القرارات دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*

الدخيل، عبد الله. (2008). *درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بكليات المعلمين السعودية*. <http://www.faculty.ksu.edu.sa/ar> . تم الاسترجاع من المصدر بتاريخ 2013/3/10.

رريب الله، محمد. (2013). *واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)*، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 6 (11)، 44-62.

الصيرفي، محمد. (2007). *القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.*

الطراونة، سليمان. (2012). *فاعلية أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، عدد (27)، 97-132.*