

المشاركة فى صنع القرار بالجامعات الليبية

أ- عمران محمد مخلوف ضو

**ملخص البحث**

تسعى الجامعات المعاصرة في جميع بلدان العالم إلى اعتماد آليات شتى للتجديد والتطوير والتحديث تبعاً لتعددتها وتنوعها في البيئة المحيطة، ومواكبة لعوامل التطور والرقى المتلاحق الذي تشهده الحياة المعاصرة.

حيث أصبحت المشاركة في صنع القرار هي "النموذج المتفق الأكثر استخداماً في شتى أنحاء العالم، لتفعيل وتشغيل الجامعات الموجودة في نظم التعليم العالي، والعنصر الرئيسي لهذا النموذج هو المستويات المدعومة لصنع القرار التشاركي من الرئيس إلى المرؤوسين ككل. ويتمحور الهدف الأساسي من البحث الحالي في التعرف على واقع المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، ولتحقيق هذا الهدف يعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن خلاله توصل البحث إلى عدد من النتائج: منها ضعف المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية؛ نتيجة لعدم منح الصلاحيات لبعض القيادات الجامعية للمشاركة، واستمرار المركزية في الإدارة الجامعية، وندرت الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تساعد على المشاركة، وعدم الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية في الجامعات، بالإضافة إلى ضعف كفاءة القيادات الجامعية في تطوير أسلوب القيادة بالجامعات.

**Participation in decision making in Libyan universities****Omran Mohammed MakhoulDaou****Abstract**

Contemporary universities in all countries of the world seek to adopt a variety of mechanisms for renewal, development and modernization depending on the multiplicity and diversity of the surrounding environment, and keeping up with the evolution of successive factors and progress witnessed in contemporary life.

Thus, the participation in decision-making has become the "most widely used model in various parts of the world to activate and manage the universities in the higher education systems and the main element of this model is the enhanced levels of participatory decision-making from the President to subordinates as a whole.

Thus, the primary goal of the current research was to identify the reality of participation in decision making in Libyan universities, and to achieve this goal, this research depends on the descriptive approach, and through research findings: lack of participation in decision-making in Libyan universities as a result of not granting permission to some university leaders to participate, and the continuation of the centralization of the university administration, and scarce training courses and seminars and conferences that help participation, and not the best investment in the human capabilities in universities and as well as the weakness, of the efficiency of university leaders in the development of leadership style in the universities.

**مقدمة:**

تسعى الجامعات المعاصرة في جميع بلدان العالم إلى اعتماد آليات شتى للتجديد والتطوير والتحديث تبعاً لتعدد وتنوعها في البيئة المحيطة، ومواكبة لعوامل التطور والرقي المتلاحق الذي تشهده الحياة المعاصرة.

وهذا بالضرورة يتطلب وجود قيادات جامعية على أعلى درجة من الكفاءة حتى تقود التعليم الجامعي بصورة أفضل، وخاصة في ظل ما تتعرض له الجامعات من استخدام أساليب القيادة التقليدية التي تحافظ على أحادية رأس الهرم الإداري، وتحافظ على جميع الأهداف والتوجهات الراهنة السائدة، وأفكارها، وقيمها التي تؤكد على الطاعة والإذعان وبالتالي يظهر بها ضروب الخوف والتنافس السلبي والصراعات<sup>(١)</sup>.

إن عملية صنع القرار تتأثر بمستوى المشاركة من المرؤوسين، وينظر إلى المشاركة في أنها تمثل نوعاً من التأثير والرقابة المفروضة من المرؤوسين على عملية صنع القرار، باعتبار أن جزءاً من نتائج هذه القرارات سوف يتحملها هؤلاء المرؤوسين.

هذا وقد ظهر الاتجاه نحو المشاركة في صنع القرار مع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي، إذ بدأ يظهر الميل نحو إشراك عدة أشخاص في صنع القرار انطلاقاً من إدراك الكثيرين في ذلك الوقت أن القرار الذي تتخذه جماعة من الأفراد يكون أصحابه أكثر التزاماً في تنفيذه<sup>(٢)</sup>.

وبذلك أصبح صنع القرار التشاركي هو "النموذج المتفق عليه في شتى أنحاء العالم؛ لتفعيل وتشغيل الجامعات الموجودة في نظم التعليم العالي، وأن العنصر الرئيسي لهذا النموذج هو المستويات المدعومة لصنع القرار التشاركي من الرئيس إلى المرؤوسين ككل<sup>(٣)</sup>.

**مشكلة البحث:**

إن الواقع الحالي للتعليم الجامعي الليبي يشير إلى وجود جملة من السلبيات وأوجه القصور المرتبط بالمشاركة في صنع القرار الجامعي في ليبيا، وكما أشارت إليها العديد من الوثائق والبحوث في هذا الخصوص ومنها ما يلي<sup>(٤)</sup>:

- ١- ندرة الدورات التدريبية للقيادات الجامعية قبل أو بعد شغل الوظائف القيادية.
- ٢- ضعف المشاركة والعمل الجماعي بين القيادات الجامعية.
- ٣- الفردية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية للقيادات الجامعية.
- ٤- يتصف أداء القيادة الجامعية بالبيروقراطية والروتينية والافتقار إلى الأساليب القيادية المعاصرة.

كما أشار تقرير الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية إلى مجموعة من المعوقات والسلبيات التي تحد من المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، والتي منها ما يلي<sup>(٥)</sup>:

- ١- قلة وضوح معايير اختيار القيادات الجامعية.
  - ٢- مركزية القرارات داخل الجامعات وعدم تفعيل التخصصات الواردة في الهيكل التنظيمي للجامعات.
  - ٣- محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية في جميع المستويات.
  - ٤- المركزية في صنع القرار واتخاذ، وصعوبة الاتصال والتواصل بين القيادات.
  - ٥- ضعف الاتصالات الإدارية داخل الجامعات.
  - ٦- ضعف الاعتماد على العمل الجماعي في معظم الجامعات.
  - ٧- ضعف وضوح العلاقة الإدارية والأكاديمية بين الكليات الأساسية وفروعها.
- ومما سبق يتضح أن القيادة الجامعية في ليبيا بحاجة ماسة إلى التعرف على الأساليب الحديثة في القيادة وخاصة تلك المتعلقة بالمشاركة في صنع القرار، ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن تطوير المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية؟****ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:**

- ١- ما الأسس النظرية للمشاركة في صنع القرار في الجامعات المعاصرة؟
- ٢- ما الواقع الراهن للمشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية؟
- ٣- ما المقترحات الإجرائية لتطوير المشاركة في صناعة القرار بالجامعات الليبية؟

**أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- الكشف عن الأسس النظرية للمشاركة في صنع القرار بالجامعات المعاصرة.
- ٢- التعرف على الواقع الراهن للمشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية.
- ٣- وضع مقترحات إجرائية لتطوير المشاركة في صناعة القرار بالجامعات الليبية.

**أهمية البحث:**

- ١- تبني موضوع المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية، وذلك لمعالجة أوجه القصور التي تواجهها.
- ٢- قد يفيد القيادات الجامعية في تحسين وتطوير أدائها، ويحقق لها قدراً عالياً من الكفاءة.
- ٣- يمثل مشاركة حديثة في مجال صنع القرار بالجامعات الليبية.
- ٤- تعتبر المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية من الموضوعات المهمة التي مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة.

**مصطلحات البحث:**

تم تحديد المصطلحات الأساسية للبحث فيما يلي:

**١- الإدارة الجامعية:**

تعرف الإدارة الجامعية بأنها: "جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية ممثلين في رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات وكلاءها، ورؤساء الأقسام العلمية، لتحقيق أهداف محددة في ظل الموارد المتاحة للجامعة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة"<sup>(١)</sup>.

**٢- المشاركة في صنع القرار:**

تعرف المشاركة في صنع القرار بأنها: "اندماج أفراد المنظمة ذهنياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة، وتحمل المسؤوليات المنوطة بها"<sup>(٧)</sup>.

وتعرف المشاركة في صنع القرار إجرائياً: إشراك القيادات الجامعية لأعضاء هيئة التدريس في مناقشة ما يواجههم من مشكلات داخل الجامعة، مما يمنحهم الثقة في السعي للوصول إلى أفضل الحلول الملائمة لمشكلاتهم.

**الدراسات السابقة:**

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وتم اختيار أهمها وتصنيفها إلى عربية وأجنبية، وقد اتبع البحث في عرض الدراسات السابقة التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الدراسات.

**١- دراسة (خليفة أبو عاشور) بعنوان فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية<sup>(٨)</sup>.**

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، نتيجة لوجود المشاركة في صناعة القرارات، وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

## ٢- دراسة (رريب الله) بعنوان واقع المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية<sup>(٩)</sup>.

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: 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 الثلاثة تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

## ٣- دراسة (عبد الله الدخيل) بعنوان درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرارات الخاصة بشؤون القسم وأعضاء هيئة التدريس والطلبة بكليات المعلمين بالسعودية<sup>(١٠)</sup>.

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم وشؤون أعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلاب بكليات المعلمين في السعودية، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: إن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صناعة القرارات الخاصة بشؤون القسم، أن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون أعضاء هيئة التدريس، وإن عضو هيئة التدريس يشارك بدرجة ضعيفة في صنع القرارات الخاصة بشؤون الطلبة.

## ٤- دراسة (AL-Omari) بعنوان مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الأكاديمية<sup>(١١)</sup>.

تهدف الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الأكاديمية، وباستخدام المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: إن هناك 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 بصاحبهما الخوف في اتخاذ هذه القرارات

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسة تنوعت، وكانت عيناتها من (أعضاء هيئة التدريس، ورؤساء أقسام بالجامعات) وقد تشابهت البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وفي تناولها لمجالات المشاركة في صنع القرار، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تحديد المشاركة للقيادات الجامعية بالجامعات الليبية في صنع القرار، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري ومناقشة النتائج.

### منهج البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي، للتعرف على واقع المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية.

### الإطار النظري للبحث:

يتناول البحث الإطار المفاهيمي من حيث المفهوم، الأهداف، المزايا، الخطوات، متطلبات، أساليب المشاركة في صنع القرار بالجامعات، وواقع المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية.

أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد الجامعة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد؛ لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات عديدة منها: تنوع وتكامل المعلومات والخبرات، إن حسن اختيار المشاركين في صنع القرار، ضمان القبول، التعاون والالتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته.

### أولاً: الإطار المفاهيمي للمشاركة في صنع القرار:

"أن صناعة القرار جوهر عملية الإدارة، ومن الضروري عند محاولة التعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث أية مشكلة في محيط العمل لاتخاذ قرار بشأنها محاولة إشراك المرؤوسين في تشخيص المشكلة، وهذا بدوره يعطي أفكاراً جديدة، ويكون المرؤوسين أكثر تمسكاً لتنفيذ القرار عند اتخاذه"<sup>(١٢)</sup>.

**أ - مفهوم المشاركة في صنع القرار:**

تعددت آراء المختصين حول مفهوم المشاركة في صنع القرار، إلا أن هناك توافقاً على المبادئ الأساسية لهذا المفهوم.

ومن هذه المفاهيم أنه "مساهمة الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية من خلال طرح القرار وموافقة الجميع عليه، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة في صنع القرار" (١٣).

وتعرف المشاركة في صنع القرار بأنها: "إشراك الأفراد والجماعات في نشاطات نفسية واجتماعية في صياغة القرارات وصناعتها تحفيزاً وتشجيعاً للعاملين، وتحقيقاً لأهداف المنظمة" (١٤).

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للمشاركة في صنع القرار يتضح بأنها لا تخرج في مفهومها عن أنها عملية جماعية يشترك فيها العاملون في أي منظمة بغض النظر عن طبيعة عملها أو حجمها وذلك بهدف إيجاد حلول للمشكلات، التي تواجه هذه المنظمة وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة، وأهداف المستفيدين منها والمجتمع المحيط بها.

تتميز عملية صنع القرار بمجموعة من المقومات ينبغي على المشاركين في صنع القرار التعرف عليها، من أهمها ما يلي (١٥):

- أن يكون القرار هادفاً؛ أي: يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن السياسة العامة للمنظمة.
- أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مقترحة: لضمان صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
- أن يمثل القرار إرادة الجماعة: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.
- أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه لا يكون قراراً صائباً، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه.

**ب - أهداف المشاركة في صنع القرار:**

تهدف المشاركة في صنع القرار إلى إيجاد نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، وبأخذ مبادئ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويعامل الآخرين بكرامة واحترام ولا يقلل من أهميتهم، يزود جميع المرؤوسين معه بالمعلومات الأساسية والضرورية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة قيمة، كما أنه يقوم القائد بتوزيع الواجبات والمسؤوليات على المرؤوسين مع تحديد المسؤولية، وتعريف كل شخص بمسؤولياته وواجباته مما يساعد على تحقيق أهداف الجامعة (١٦).

وتشير بعض الأدبيات إلى أن من أهداف المشاركة في صنع القرار ما يلي (١٧):

- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين.
- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.
- تيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافية.
- تشجيع الأفراد داخل الجامعة على المساهمة في تحمل المسؤولية.
- التحسين في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات.
- تفعيل المشاركة في المجالس واللجان الجامعية المختلفة، مما ينتج عنه حل للمشكلات التي تواجه الجامعة.

- إعطاء فرصة للمرؤوسين بتبادل الآراء والأفكار التربوية والتعليمية، وتقديم الاقتراحات وتنفيذها داخل إطار تشاركي وتعاوني.

### ج-مزايا المشاركة في صنع القرار:

- يحقق اشتراك المرؤوسين وخاصة من له علاقة مباشرة بالمشكلة المراد حلها مزايا إيجابية للمرؤوسين وللمنظمة، ومن أهم هذه المزايا ما يلي<sup>(١٨)</sup>:
- أن المشاركة في صنع القرار هي استراتيجية التدخل الرسمي الواضحة عادة من خلال السياسة الإدارية.
- أنها تشتمل على الانخراط المباشر للأطراف في مقابل تمثيلهم على الرغم من أن مستوى الانخراط يمكن أن يختلف بشكل كبير.
- أن دور الأطراف المعنية بالمشاركة استشاري بشكل أكبر، حيث أن لهم الحق في اتخاذ وضع القرار النهائي أو التأثير عليه بشكل كبير.
- أن النظم التشاركية للقيادة وصنع القرار تنخرط في القضايا الهامة وتشترك الأطراف المعنية فيما يتعلق بتلك القضايا.
- ويضيف آخر مزايا أخرى للمشاركة في صنع القرار على النحو التالي<sup>(١٩)</sup>:
- يساعد على تقبل الأفراد المشاركين للقرار.
- يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين في صناعة القرار.
- يسهل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين.
- يمكن من تطوير عدد كبير من الحلول البديلة.
- يمكن من استقطاب معرفة وخبرة كبيرة (تعدد وجهات النظر).
- فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة.
- يوفر أساساً للتدريب في دينامية الجماعة.

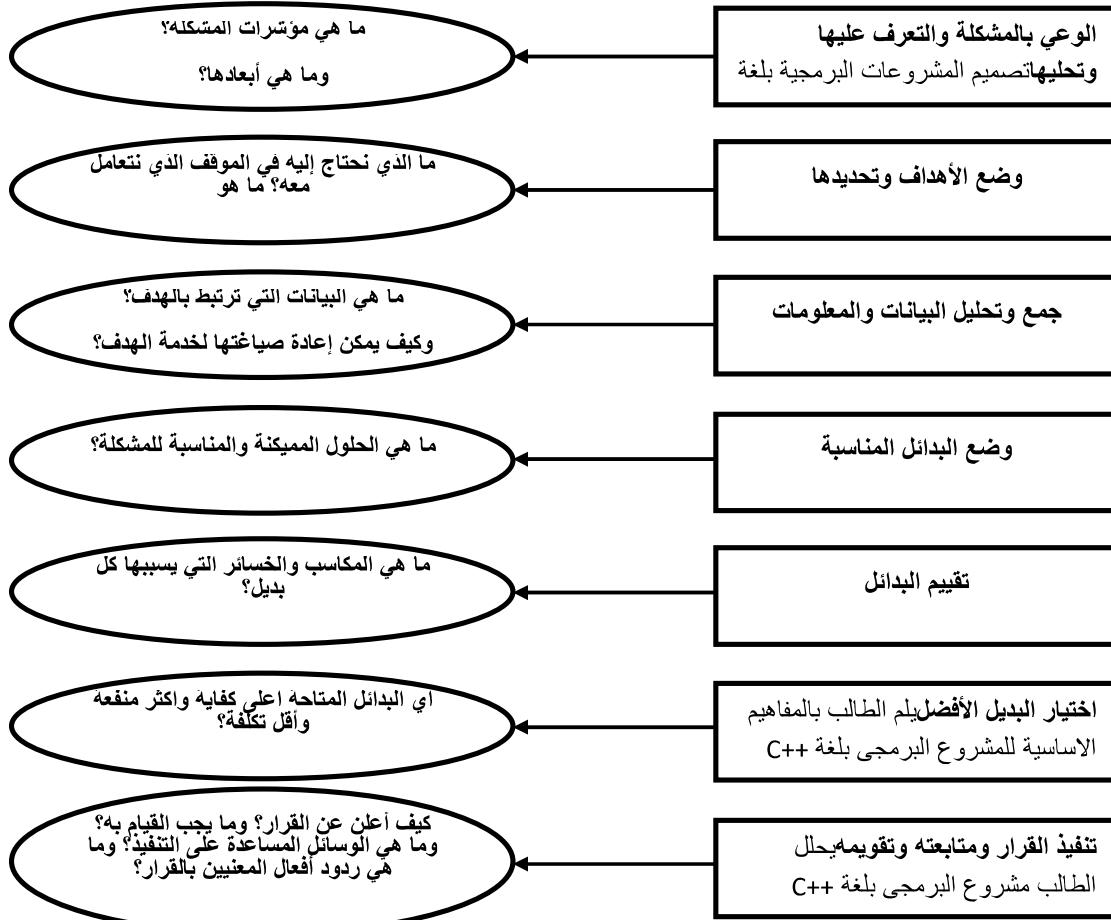
"إن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار، وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة هذه الأعمال، ذلك إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار، وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار، ومن ثم فإن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل، ويكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة"<sup>(٢٠)</sup>.

### ج-خطوات المشاركة في صنع القرار:

يرى كثير من علماء الإدارة أن صنع القرار يمر بخطوات مختلفة ومتعددة من المهم للمشاركين في صنع القرار التعرف عليها ومن ثم اتباعها ومراعاتها، ومن أبرز هذه الخطوات ما يلي<sup>(٢١)</sup>:

- الإحساس بوجود مشكلة محددة وواضحة.
- جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة، وكل ماله علاقة بها.
- تصنيف وتحليل البيانات والمعلومات.
- البحث عن الوسائل والطرق الكفيلة بحلها.
- تحديد الحلول المباشرة والحلول البديلة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها.
- متابعة القرار وتقويمه خلال مرحلة التطبيق.
- ويصف آخر خطوات صنع القرار على النحو التالي<sup>(٢٢)</sup>:

- الوعي بالمشكلة والتعرف عليها وتحليلها.
  - وضع الأهداف وتحديدها.
  - جمع وتحليل البيانات والمعلومات.
  - وضع البدائل المناسبة.
  - تقييم البدائل.
  - اختيار البديل الأفضل.
  - تنفيذ القرار ومتابعته وتقويمه.
- والشكل التالي يوضح ما تعنيه كل خطوة من الخطوات السابقة:



الشكل (١)

#### د-متطلبات المشاركة في صنع القرار:

- وتشير بعض الأدبيات إلى أن من أهم مهارات المشاركة في صنع القرار الجامعي ما يلي<sup>(٢٣)</sup>:
- مشاركة الأفراد في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والذين يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
  - تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم.



- توفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها، وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة؛ كالأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.
- ه- أساليب المشاركة في صنع القرار:**
- تصف دراسة (عبد الرسول) أساليب المشاركة في صنع القرار الجامعي في الآتي (٢٤):
- إنهاء مرحلة الفردية في صنع القرار.
- تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين بالجامعة كلاً حسب قدرات وتخصصه بحيث يسهم الجميع في صنع القرار.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في العلاقة بين العاملين.
- إعطاء المشاركين في عملية صنع القرار الحرية كاملة في إبداء الرأي والمناقشات.
- مناقشة مشروع القرار والإمام بجميع جوانبه بحرية كاملة وموضوعية.
- وضع عدة بدائل ومناقشة كل بديل على حدة بمرونة وحرية.
- القرار بالتصويت والأغلبية.
- صدور القرار بالإجماع حتى يكون سهل التنفيذ ويحقق أهدافه.
- كما يمكن أن يصنع القرار الجامعي بالمشاركة من خلال عدد من الأساليب أهمها (٢٥):
- اللجان: وهي تكليف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع، تبويب، وتحليل المعلومات للتوصية بقرار أو لصنع قرار.
- مجمع الخبراء: وهي اعتماداً على إجماع أو نسبة إجماع مرجحة لآراء مجموعة منتقاة من الخبراء المعنيين.
- مجموعات الابتكار أو العصف الذهني: وهي تفاعل بين هذه المجموعات لتوليد أفكار وبدائل ابتكارية لصناعة القرار.
- مجلس الإدارة: وهو دعوة المجلس للانعقاد أو الاجتماع لصناعة القرار الذي يعالج مشكلة معينة.
- الندوات أو المؤتمرات: حيث يدعو المرؤوسين لمناقشة جماعية لموقف أو مشكلة؛ لتحديد بدائل في ضوء المعلومات المطروحة في الندوة أو المؤتمر لصناعة القرار الجامعي.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن المشاركة في صناعة القرار سيسهم في تطوير القيادة في الجامعات من خلال ما يلي:
- إن المشاركة في صنع القرار تعمل على اكتشاف قيادات إدارية ومن ثم تنمية مهاراتها القيادية الإبداعية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في قيادة الجامعة.
- إن المشاركة في صنع القرار تسهل وتحسن طرق الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين، مما يسهل على هذه القيادات أداء مهامها على أفضل وجه.
- إن المشاركة الجماعية في صنع القرار تؤدي إلى علاقات إنسانية متميزة بين القيادات والمرؤوسين وهذا سينعكس أثره إيجابياً على تحسين وتطوير الأداء القيادي للجامعة.
- أن المشاركة في صنع القرار تجعل المرؤوسين في الجامعة يشعرون أنهم شاركوا في عملية تطوير جامعاتهم، مما من تحمسهم في تنفيذ القرار.

- أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تمنحهم فرصة الإبداع والابتكار مما ينعكس إيجابياً على تطوير الأداء القيادي بالجامعة.
- حوافز المرؤوسين للمشاركة في صنع القرار، فهي تعمل على تنمية مشاعر الانتماء للجامعة.

### ثانياً: واقع المشاركة في صنع القرار بالجامعات الليبية.

- أصدرت وزارة التعليم العالي القرار رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨ بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، الذي شمل مشاركة القيادات الجامعية في صنع القرار المتمثل فيما يلي<sup>(٢٦)</sup>:
- إدارة أموال الجامعة واستثمارها والتصرف فيها وفقاً للتشريعات النافذة.
  - الإشراف على النظام العام في الجامعة والكليات والأقسام العلمية ومراكز البحوث العلمية والفنية التابعة لها.
  - إقرار إنشاء الأقسام العلمية في الجامعة بناء على اقتراح مجالس الكليات التابعة لها.
  - إقرار مشروعات اللوائح الداخلية للكليات والأقسام العلمية ومكتب الاستشارات العلمية ومراكز البحوث والدراسات العلمية طبقاً للتشريعات الصادرة في هذا الشأن.
  - منح الدرجات العلمية والشهادات الأخرى واقتراح منح الدرجات الفخرية.
  - تنظيم قبول الطلاب في الكليات والأقسام العلمية بالتنسيق مع جهات الاختصاص.
  - منح إجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالداخل طبقاً للوائح والنظم المعمول بها.
  - وضع النظم الخاصة بالمكافآت والإعانات المالية على اختلاف أنواعها.
  - اعتماد خطط الدراسة بالجامعة.
  - الموافقة على الميزانية والحساب الختامي للجامعة وإحالتها إلى جهات الاختصاص.
  - اقتراح إنشاء الكليات بالجامعة.
  - تكليف رئيس الجامعة أو من يقوم مقامه بإجراء بعض التصرفات القانونية التي تدخل في اختصاصاتها.
  - اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم ونقلهم من وإلى الجامعة وندبهم وإعارتهم بناء على موافقة الكلية المختصة.
  - دعوة الأساتذة الزائرين والممتحنين وصرف المكافآت المالية لهم وفق اللوائح المعمول بها.
- رغم هذا إلا أن تشير بعض الأدبيات أن المشاركة في صنع القرار يواجه كثير من المعوقات تتمثل فيما يلي<sup>(٢٧)</sup>:
- أ - ضعف ثقة القائد في المرؤوسين وثقته الزائدة في نفسه وارتفاع درجة كفاءتها وقناعة بفرديته القرار.
  - ب- قلة اقتناع بعض القادة بأهمية المشاركة واعتبارها مظهراً من مظاهر الضعف، وفقد السلطة والمكانة الوظيفية.
  - ج- الاعتقاد بأن كثيراً من الأعمال تتطلب السرية وعدم إطلاع المرؤوسين على بعض القرارات.
  - د- أن المرؤوسين لا يبدوون من آرائهم بصراحة خوفاً من غضب رؤسائهم واتجاههم دائماً نحو تأييدهم، وبالتالي فإن عملية المشاركة تعتبر مظهرية أكثر منها فعلية.
  - هـ- ظهور القائد أمام القيادات العليا بأنه يتحمل مسؤولية العمل بنفسه مع عدم رغبته في إظهار قيادات جديدة.

كما أشارت دراسة (أبو عروش) إلى أنه من أبرز معوقات صنع القرار في القيادة الجامعية التوجيه القوي للإدارة الجامعية نحو المركزية في الإدارة والتسيير، وغياب الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات الهمة في العمل الجامعي ومتابعة تنفيذه<sup>(٢٨)</sup>. وذكر (فتحي) في دراسته أن من معوقات صنع القرار في القيادات الجامعية، النمط التسلسلي الذي يميل فيه القيادي إلى تركيز سلطة صنع القرار في يده، ولا يرى ضرورة لإشراك الآخرين في صنعه، ولا يرى ضرورة للحصول على إجماع على القرارات التي تتخذ<sup>(٢٩)</sup>.

كما أشارت دراسة (رضوان) إلى أبرز معوقات المشاركة في صنع القرار وتحدد فيما يلي<sup>(٣٠)</sup>:

- أ- مركزية القيادة الجامعية.
- ب- ضعف الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية، وعدم فتح مجالات للمشاركة وقنوات اتصال الاستثمار تلك الطاقات، وذلك عكس ما هو موجود ببقية المؤسسات الليبية والتي تمثل فيها نسبة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار أعلى المستويات.
- ج- ضعف كفاءة الإداريين، وعدم تحديد معايير لاختيارهم، مما صعب مشاركتهم في صنع القرارات أو تفويض السلطات إليهم.
- د- ضعف القيادات الإدارية غير الأكاديمية، وعدم وجود الخبرة الشخصية والتأهيل العلمي لبعضهم.
- هـ- ضعف التنسيق والتكامل بين الأجهزة الإدارية التنفيذية بالجامعات.

### ثالثاً: نتائج البحث:

- توصل الباحث إلى عدد من النتائج كانت عبارة عن إجابة لأسئلة البحث الرئيسة، يوردها على النحو التالي:
١. استمرار مرحلة الفردية والمركزية في صنع القرار الجامعي.
  ٢. قلة الصلاحيات الممنوحة لبعض القيادات الجامعية في صنع القرارات.
  ٣. ضعف مبدأ العلاقات الإنسانية بين القيادات الجامعات.
  ٤. إصدار قرارات فوقية، وعدم إعطاء الحرية لإبداء الرأي ومناقشتها.
  ٥. قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة أي مشروع قرار قبل اتخاذه، وعدم وجود بدائل للقرارات الجامعية.
  ٦. قلة المشاركة في التصويت على القرارات الجامعية.
  ٧. نقص اللجان وفرق العمل ومجمع الخبراء المؤثرة في صنع القرارات الجامعية.
  ٨. ندرت الدورات التدريبية لصناع القرار الجامعي، وقلة الندوات والمؤتمرات التي تساعد على المشاركة في صنع القرارات الجامعية.
  ٩. ضعف الثقة في آراء القيادات الجامعية حول صنع القرار الجامعي.
  ١٠. الاعتقاد السائد بأن القرارات تتطلب السرية وعدم اطلاع الآخرين عليها.
  ١١. ضعف الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية، وعدم فتح مجالات المشاركة في صنع القرارات الجامعية.
  ١٢. ضعف كفاءة القيادات الجامعية غير الأكاديمية، وعدم وجود الخبرة الشخصية والتأهيل العلمي لبعضهم، وعدم تحديد معايير لاختيارهم.

### التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة يوصي البحث بما يلي:
١. ضرورة الاهتمام بتأصيل مبدأ المشاركة في صنع القرار في الجامعات.
  ٢. الاهتمام بالقيادات الجامعية قبل شغل المناصب الإدارية بالجامعات وتقديم الدورات التدريبية لهم.
  ٣. الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية وفتح مجالات المشاركة في صنع القرار لهم في الجامعات.

٤. إصدار تشريعات تخول لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في صنع القرار الجامعي، وإعداد لوائح تنظم ذلك.
٥. توسيع قاعدة الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في القيادة الجامعية.
٦. استخدام نمط القيادة التشاركية في الجامعات، وعقد الندوات والمؤتمرات لذلك.
٧. دعم العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، وزيادة الثقة في آرائهم حول صنع واتخاذ القرار وتنفيذه.

#### هوامش البحث:

١. حامد عمار، (٢٠٠٧م)، المنظور الجديد لقيادات المستقبل – المفاهيم والمقومات، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، (القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية)، ص ١٥٦.
٢. محمود أبو النور عبد الرسول، (٢٠١٠م)، علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، مجلة التربية، العدد ٢٧، (القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية)، ص ١٢٦.
3. Selomequena, (2011), Participatory Decision- Making (PDM): Development of Educational Administrations in South Africa, Journal of Social Sciences, Vol.29, p.117.
٤. عادل جمعة الفرجاني، (٢٠١٥م)، تطوير أداء أمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق ص ص ١٨٨-١٩١.
٥. تقرير إدارة الجودة بالتعليم العالي، (٢٠١٢م)، تقرير الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية: الواقع والطموحات، (طرابلس، إدارة الجودة بالتعليم العالي)، ص ص ٣٨-٣٩.
٦. علي عبد ربه إسماعيل، (٢٠٠٧)، تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه منشورة، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة)، ص ٢٠.
٧. حسين حريم، (٢٠١٣م)، السلوك التنظيمي، ط ٤ (عمان: دار الحامد للنشر)، ص ٢٠١.
٨. خليفة أبو عاشور، جميل شطناوي، (٢٠١٤)، فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد ٣، المجلد ١٠.
٩. محمد ريب الله، (٢٠١٣)، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٦، المجلد ١١.
١٠. عبد الله الدخيل، (٢٠٠٨)، 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>
11. AL-Omari, A. (2007). The Organization of Academic Departments & Participation in Decision Making by Faculty Members in Jordanian University, International Studies Educational Administrative, CCEAM-Commonwealth Council for Educational Administrative & Management, 35 (2).
١٢. سيد الهواري، (٢٠٠٢م)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، (القاهرة: مكتبة عين شمس)، ص ٤٠٣.
١٣. نواف كنعان، (٢٠٠٩م)، القيادة الإدارية، الإصدار الثامن، (عمان: دار الثقافة)، ص ص ٢١٨-٢٢٢.
١٤. خلف سليمان الراشده، (٢٠٠٧م)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط ١ (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع)، ص ٤٨.
١٥. حسين عبد الرحمن التهامي، (٢٠٠٨م)، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، (القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع)، ص ٢٦٥.

١٦. حنان حسن سليمان، (٢٠١٥م)، القيادة التربوية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع)، ص ١١٢.
١٧. المرجع السابق، ص ٢١٣.
17. Annette Somich, (2010), **Participatory Decision- Making in Schools: the Analytical Mediating Framework for Understanding School Management and Results**, the Quarterly Magazine of the Department of Education, P. 177.
١٩. حسين حريم، مرجع سابق، ص ٢٤٣.
٢٠. طارق الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، (٢٠٠٨)، القيادة التربوية ومهارات التعليم، (القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع)، ص ١٧٥.
٢١. نبيهة صالح السامرائي، (٢٠١٣م)، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع)، ص ١٧٩.
٢٢. رافدة الحريري، (٢٠٠٨م)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع)، ص ٣٢٨.
٢٣. علي أحمد عبد الرحمن وهشام عدنان موسى، (٢٠٠٦م)، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع)، ص ٣٧-٣٨.
٢٤. محمود أبو النور عبد الرسول، مرجع سابق، ص ١٥٠-١٥١.
٢٥. أحمد سيد مصطفى، (٢٠١٠م)، الإدارة: دليل عملي للمدير العصري، (القاهرة: دار الفكر العربي)، ص ١٤٠-١٤٥.
٢٦. اللجنة الشعبية العامة، قرار رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٨، بشأن الهيكل التنظيمي للجامعات الصادر في يناير ٢٠٠٨، المادة الأولى والثانية.
٢٧. أسامة خيري، (٢٠١٣م)، القيادة الإدارية، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع)، ص ٢٠٨.
٢٨. مفتاح المبروك عبد الله أبو عروش، (٢٠١٠م)، التطوير التنظيمي لإدارة التعليم الجامعي في ليبيا في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية، ص ١٩٧.
٢٩. فتحي عيسى فرج، (٢٠١٠م)، تطوير الكفايات الإدارية لأمناء الأقسام العلمية في جامعة عمر المختار بالجمهورية الليبية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ص ١٦٧.
٣٠. رضوان أحمد بشير حمد، (٢٠٠٩)، التغيير التنظيمي بالجامعات الليبية (دراسة تقويمية)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين الشمس، ص ٥٢-١٥٣.