واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية
(دراسة ميدانية)

*د/ رريب الله محمد

*جامعة وهران

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، و معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (**320**) عضو هيئة التدريس ، منهم (**130**) من جامعة الجزائر ، و(**69**) من جامعة وهران ، و(**121**) من جامعة قسنطينة ،من المجتمع الأصلي البالغ (1476) عضوا، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، و توصلت هذه الدراسة إلى إن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني و بنسبة (80%). كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، صناعة القرار ، أعضاء هيئة التدريس ، الجامعة ، الإدارة الجامعية

Abstract

The aim of this study is to define the level of participation in the decision making concerning the teaching staff members of Algerian universities. We have also to know about differences in surveys concerning this decision. The sample of education is composed of (320) teachers, among whom (130) from the university of Algiers, and (69) from the university of Oran, and (121) from the university of Constantine, from the original population which reaches (1476) member. In order to achieve the aims of the present study, a questionnaire is used to gather information necessary to know the level of participation in the decision making among teaching staff members. This study has shown that the level of participation in the decision making among Algerian universities has reached (80%).in addition, it has been proved that There are no statistically significant differences among the three Algerian universities (Algeria, Oran, Constantine) and which is attributed to the participation in decision - making variable for the teaching staff members.

مقدمة:

إذا كان الإسلام قد عدّ الشورى مبدأ من مبادئه الأساسية في إدارة الحكم ، فإن الإدارة المعاصرة اعتبرت أسلوب المشاركة إحدى مقومات وخصائص المنظمة.

وتقوم فكرة المشاركة في العمل على أساس أن العاملين في التنظيم يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، بحيث تمكنهم المشاركة في مجال أعمال ومهام التنظيم وبما يتعلق بمصالحهم الشخصية، وأن هذه المشاركة تساعد على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة، وتقوية الشعور بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه الفرد. (الدجاني، 2:1988)

إن المشاركة في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، و إيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة إلى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة ، كما يساعد على توحيد المجموعة أو المنظمة،وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة (طه الحاج و خليل الحاج 169:1988).

و في ضوء ما سبق يصبح واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية إحدى المتغيرات الواجب دراستها.

مشكلة الدراسة:

أكدت ندوة أقيمت بمناسبة الموسم الجامعي لجامعة قسنطينة (2001/2000) بعنوان (أيام دراسية حول البيداغوجية) ، على تقوية الصلة البيداغوجية بين أطراف أعضاء هيئة التدريس، وعالجت هذه الندوة إشكالية العلاقة الثلاثية بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأكدت على ضرورة العمل معًا لمعالجة المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية (مجلة بريد الجامعة ،3:2000).

كما بينت زوليخة طوطاوي في دراستها عن الجامعة الجزائرية، بأنها تعاني من مشكلات من بينها، عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في قرارات الجامعة، وعدم الرضا الوظيفية (طوطاوي،2:1993).

وأظهرت دراسة محمد بوعشة أن من أسباب أزمة التعليم العالي المتمثلة في تدهور المستوى التعليمي، راجع إلى أن أعضاء هيئة التدريس مُنعوا من الاستشارة في العديد من القضايا المتعلقة بالجامعة وظلّوا مهمشين فيما يتعلق بترقيتهم، ومساهمتهم في النهوض بالجامعة، وأوصى الباحث بضرورة قيام الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بتقاسم العمل، لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها الجامعة (بوعشة،97:2000) .

و يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي :

" ما واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؟".

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس سؤالين فرعيين هما:

- ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية من وجهة نظرهم؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر) تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة لمعرفة واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية من خلال:

- تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.
- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية تعود إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية هذه الدراسة من:

- أهمية واقع المشاركة في صناعة القرار لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.
- إنها تغني مكتبات الجامعات الجزائرية، نظرًا لافتقارها إلى مثل هذه الدراسات عن واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.
- إلقاء الضوء على أهم المشكلات التي تعاني منها الجامعة الجزائرية

مصطلحات الدراسة:

ولأغراض هذه الدراسة تم تحديد المصطلحات التي وردت فيه وهي:

- **المشاركة:** هي "حالة عقلية و عاطفية و اجتماعية يسهم من خلالها الفرد في تحقيق أهداف المنظمة" (Davis,1996,p:121).

- بأنها الانهماك العقلي والعاطفي للفرد في عمل جماعة، مما يشجعه على أن يسهم في تحقيق الأهداف ومتطلبات الجماعة وما تسعى إليه، ضمن ممارسات معينة داخل المؤسسة، وتحمل مسؤولياتها (درة، 1982، ص63).

يعرفها الباحث إجرائيا بأنها العمل التعاوني بين أعضاء هيئة التدريس و الإدارة الجامعية الممثلة بالعميد و رئيس القسم في مناقشة قرارات اللجنة البيداغوجية و قرارات اللجنة العلمية ، قرارات المجلس العلمي و قرارات مجلس الكلية. و يتم قياسها إجرائيا من خلال الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس نتيجة استجاباتهم لمواقف المقياس .

- **القرار:** عرفه (الجوهري، 2001) على انه " مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله" (الجوهري وأبو الغار، 2001 ص82).

– **و يعرف الباحث القرار إجرائيا** على انه البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل المشكلات البيداغوجية في الجامعة. و يتم قياسه إجرائيا من خلال الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس نتيجة استجاباتهم لمواقف المقياس.

– **صناعة القرار:** هي "عملية تحديد المشكلات، وتقديم الحلول البديلة، واختيار بديلاً واحدًا وتنفيذه" (Holt, 1993, p:131).

– **المشاركة في صناعة القرار الجامعي:** "تعني دعوة القائد لمرؤوسيه، و الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية " (كنعان ،218:1995) .

ويعرفها الباحث إجرائيا هي العملية الجماعية التي يساهم فيها أعضاء هيئة التدريس و الإدارة الجامعية الممثلة بالعميد ورئيس القسم في مناقشة قرارات اللجنة البيداغوجية وقرارات اللجنة العلمية، قرارات المجلس العلمي وقرارات مجلس الكلية. و يتم قياسها إجرائيا من خلال الدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس نتيجة استجاباتهم لمواقف المقياس.

– **أعضاء هيئة التدريس:** هم العاملون في التدريس ممن يحملون رتبة أستاذ التعليم العالي، وأستاذ محاضر(أ)، و أستاذ محاضر(ب)، و أستاذ مساعد(أ)، و أستاذ مساعد (ب)، والمساعدون المتفرغون تفرغا كاملا لعملية التدريس في الجامعات الجزائرية.

– **الجامعة:** هي منظومة فرعية للنظام التعليمي، ومؤسسة تعليمية أنشئت من اجل إنتاج الخبرات، والكفاءات العالية من أبناء المجتمع، للنهوض بالبحث العلمي كعنصر أساسي لتقدم المجتمعات (غلام،50:2005).

– هي مؤسسة تنشأ بموجب قانون خاص بها، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وعلمي، وتشرف عليها الدولة، ومدة الدراسة فيها لا تقل عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى– الليسانس على الأقل (بكالوريوس).

– **الجامعة الجزائرية:** المشرع الجزائري عرف الجامعة على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات (الكوادر)اللازمة لتنمية البلاد (الجريدة الرسمية 1983).

التعريف الإجرائي للمشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس:

أنها العملية الجماعية التي يساهم فيها أعضاء هيئة التدريس مع الإدارة الجامعية في إيجاد حلول للمشكلات التربوية من خلال قرارات مجلس الكلية، وقرارات المجلس العلمي للكلية، وقرارات اللجنة العلمية للقسم، وقرارات اللجنة البيداغوجية للقسم ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس، نتيجة لاستجابتهم لفقرات الإستبانة.

الدراسات السابقة:

توصل الباحث إلى بعض الدراسات التي تناولت واقع المشاركة في صناعة القرار، وهي:

- دراسة سنبل (1993):هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى (السعودية)،وتم توظيف الإستبانة كأداة لقياس المشاركة في صنع القرار، على عينة قدرها (366) عضو هيئة التدريس.وبينت هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس لديهم إحساس بعدم المشاركة الكافية في القرارات التي يرون ضرورة مشاركتهم بها، مما يولد لديهم الإحساس بعدم الأهمية وهذا بدوره يؤثر على عطائهم التربوي.
- دراسة السهلاوي، الناجم(1996):هدفت الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري. وكذا معرفة معوقات المشاركة في صنع القرار، وتم استخدام الإستبانة كأداة لقياس المشاركة في اتخاذ القرار، على عينة بلغت (73) عضو هيئة التدريس، و توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى المشاركة الحالية أدنى من المستوى المرغوب في جميع القرارات، و إن العائق الأول أمام المشاركة في كلية التربية كان مركزية القرار، شكلية المشاركة.
- دراسة (Cyrus1986): هدف هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين الروح المعنوية والشعور بالمسؤولية في عملية اتخاذ القرار بين أعضاء هيئة التدريس في المدارس العامة الكولومبية، وتم استخدام الإستبانة كأداة لقياس المشاركة في اتخاذ القرار، على عينة بلغت (127) عضو هيئة التدريس ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن المدراء مسؤولين عن عملية تطبيق المشاركة في الممارسات الإدارية لتحديد الروح المعنوية عند أعضاء هيئة التدريس.
- دراسة (Burke1988): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المستويات الحقيقية والمرغوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات الثلاثة، وهي القرارات التقنية والقرارات الإدارية – التنفيذية والقرارات الإدارية — الفنية، وتم استخدام الإستبانة كأداة لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات، على عينة بلغت (120) عضو هيئة التدريس.و توصلت إلى النتائج التالية:
  - مستويات المشاركة الحقيقية والمرغوبة كانت اكبر في القرارات التنفيذية.
  - الرغبة بالمشاركة في القرارات الفنية أكثر بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الطويلة
  - هناك فروق في الجنس في المشاركة في القرارات التنفيذية ولصالح الذكور.

الشعور السلبي لدى أعضاء هيئة التدريس بأن اشتراكهم ليس له تأثير حقيقي على القرارات النهائية

- دراسة (Beeson ,1992): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة مستوى التعاون وعمقها بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس في مدارس التي تطبق نظام اتخاذ القرارات بالمشاركة في فيكتوريا باستراليا، و وظفت المقابلة كأداة لجمع المعلومات حول المشاركة في اتخاذ القرار، على عينة بلغت (520) عضو

هيئة التدريس ، و توصلت هذه الدراسة إلى إن طبيعة أوضاع أعضاء هيئة التدريس وقبول المرؤوسين ومتطلبات تعزيز التعاون لاتخاذ القرارات من شأنها المساهمة في الحد من الصراعات. التي تواجه أعضاء هيئة التدريس الجدد.

- دراسة (**Charles and Karr- 1995**): هدف هذه الدراسة هو معرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتأثيرها في الأداء الأكاديمي للطلبة، وتم استخدام الإستبانة كأداة للحصول على المعلومات حول مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، على عينة بلغت (260) عضو هيئة التدريس، و من نتائج هذه الدراسة هي المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ترتبط بعلاقة ايجابية مع أدائهم الوظيفي التي تنعكس ايجابيا على الأداء الأكاديمي للطلبة. كما أن رضا أعضاء هيئة التدريس والمديرين للمهام المناطة بهم وقناعتهم لوظائفهم، وفاعلية طرائق ووسائل قياس اتخاذ القرارات وتنفيذها تنعكس ايجابيا على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

و قد استفادة الباحث من هذه الدراسات في الكشف عن واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية.بالإضافة إلى المنهجية من حيث تحديد مشكلة الدراسة الحالية، أهدافها، وأهم النتائج التي توصلت إليها لمقارنتها بالدراسة الحالية.

الإطار النظري: المشاركة في صناعة القرار.

المشاركة في صناعة القرار.

وهي أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية ، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع، وبفضل المشاركة فالقيادة الديمقراطية يمكن أن ينشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج ، كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة في صناعة القرار(كنعان،1995:ص ص 218،219) .

كما أن القيادة الديمقراطية تعني إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة تساعد على صناعة قرارات سليمة ترضي الطرفين (الإدارة- المرؤوسين).

إن المشاركة تضفي على المرؤوسين شعورًا بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم و أفكارهم موضع الاعتبار، وهذا في حد ذاته يولد لديهم شعورًا بالمسؤولية لما فيه صالح المشروع، على أن الديمقراطية لا يجب أن تذهب إلى حد فقدان الإدارة للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري، أو فقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة (الدجاني،1988:ص2).

فعلى الإدارة أن تُشعر أعضاء هيئة التدريس أن مقترحاتهم وآراءهم يمكن الأخذ بها، وأن جزءًا من سلطتها يمكن أن تفوضها إليهم، لكن مع تذكيرهم بوجود قائد واحد حازم له الرأي النهائي وهذا ما يسمى برجل الإدارة الكفء.

إن المشاركة الجماعية في صناعة القرار تولد الالتزام في التنظيم وتؤدي إلى تفهم أفضل لأبعاده وخلفياته، وإذا نظرنا موضوعيًا فيما يحدث في التنظيم فإننا نجد أن صناعة القرار فيه هو جوهر عمل القيادة الإدارية. (الدجاني،1988:ص3)

كما أن القرارات الجماعية أكثر صحة ودقة من القرارات الفردية لقد أثبتت دراسة (Rue,Ryars,1983,p74) أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد و أن المجموعة و إن كانت تمضي وقتًا أطول في حل المشكلات، إلا أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة واقل أخطاء وذلك لعدة أسباب منها:

1. أن معلومات الجماعة أحسن من معلومات الفرد الواحد.
2. أن المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عمليات صناعة القرار أكثر مما لدى الفرد الواحد.

إن المشاركة الجماعية في صناعة القرار هي الوسيلة المناسبة لنجاح القرارات الإدارية.

وفي هذا أشار(Lambert ,1995,p57) إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس مع الإدارة في عملية صناعة القرار في الجامعة تساعد في التعرف على اتجاهاتهم نحو الجامعة، وتكشف عن تقديرهم لأولويات التربية على الصعيدين المحلي والقومي، بالإضافة إلى ذلك فهي توافر فرص التعاون والتواصل بين إدارة الجامعة و أعضاء هيئة التدريس.

و بالإضافة إلى ما تقدم فإن للمشاركة الجماعية قواعد ومزايا كثيرة يمكن أن نلخصها فيما يأتي (كنعان،1995، ص ص226،229) :

1. إن إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صناعة القرار، تتيح لهم فرصة التعبير عن آراءهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم.
2. إن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية و إشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.
3. المشاركة الجماعية تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.
4. إن المشاركة الجماعية تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في التنظيم.
5. إن المشاركة الجماعية في عملية صناعة القرار تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار ذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

فالقرارات الجماعية تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون أنهم شاركوا الإدارة في صناعتها، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة، ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه.

وقسم (Dickson,1981) المشاركة إلى نوعين، مباشرة وغير مباشرة.

أ- المشاركة المباشرة :

هي التي تتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس، من أجل إبداء وجهة نظرهم و إشراكهم في صناعة القرارات التي يصدرها كل من مجلس الكلية، والمجلس العلمي، و اللجنة العلمية للقسم، و اللجنة البيداغوجية للقسم، لإبداء وجهة نظرهم.

ب- المشاركة غير المباشرة:

وهي التي لا تتيح إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار إلا الذين لهم العضوية الدائمة في مجالس الإدارة ولجان العمل، واللجان الاستشارية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

وظف الباحث المنهج الوصفي لغرض التعرف على الواقع وذلك من خلال :

- دراسة واقع مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية.

- **الدراسة الاستطلاعية:**

- **المجال البشري:** تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس

- **المجال المكاني:** تقتصر الدراسة الحالية على الجامعات الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة)

- **المجال الزمني:** استغرقت مدة هذه الدراسة ثلاث شهور.

- **العينة** : تم اخذ عينة أولية تقدر بـــ (62) عضـــو هيئة التدريس لمعرفة مدى صلاحية ونجاح المقياس وذلك بطريقة عشوائية.

- **أدوات الدراسة** : من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة لجمع المعلومات اللازمة و ذلك:

لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، تم تصميم استبيان ، تكون من (43) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي :قرارات مجلس الكلية ، قرارات المجلس العلمي ، قرارات اللجنة العلمية للقسم، قرارات اللجنة البيداغوجية للقسم.

قام الباحث ببناء أداة الدراسة وتم عرضها على مجموعة من الخبراء واجري لها معيار الصدق والثبات للتأكد من وضوحها.

- **صدق الأداة** : قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في المجال التربوي والنفسي في قسم علم النفس وعلوم التربية و قد اتفقت أراء المحكمين في معظم العبارات، و قد اعتبرت موافقة المحكمين على عبارات الاستبيان بعد التعديل بمثابة صدق أداة الدراسة.

- **ثبات الأداة:** تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة إعادة الاختبار ، و بطريقة الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) لجميع مجالات الأداة على عينة مؤلفة من (62) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم من

جامعة وهران من قسم علم النفس وعلوم التربية في كلية العلوم الاجتماعية، و من قسم علم الاجتماع. وبلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.98) ، أما بطريقة الاتساق الداخلي بلغ (0.83).

– الدراسة الأساسية:

– **العينة:** تكونت عينة الدراسة الأساسية من (320) عضو هيئة التدريس ، منهم (130) من جامعة الجزائر، و(69) من جامعة وهران، و(121) من جامعة قسنطينة، وقد تم اختيارهم بطريقة الاختيار العشوائي الطبقي وبنسبة (21%) من المجتمع الأصلي البالغ (1476) فرداً.

جدول (1) يوضح عينة الدراسة الأساسية على الأقسام في الجامعات الجزائرية .

الجامعة	الكليات	الأقسام	عدد أعضاء هيئة التدريس
الجزائر	الآداب واللغات	اللغة العربية	18
		اللغة الفرنسية	23
		اللغة الأسبانية	11
		اللغة الإنجليزية	8
		اللغة الألمانية	11
		الترجمة	13
	الحقوق	القانون العام	6
		القانون الخاص	11
	العلوم الاجتماعية	علم النفس وعلوم التربية	18
		علم الاجتماع	11
المجموع			130
وهران	الآداب واللغات	اللغة العربية	9
		اللغة الفرنسية	5
		اللغة الأسبانية	5
		اللغة الإنجليزية	6
		اللغة الألمانية	6
		الترجمة	3
	الحقوق	القانون العام	4
		القانون الخاص	4
	العلوم الاجتماعية	علم النفس وعلوم التربية	11
		علم الاجتماع	9
		الفلسفة	7
المجموع			69
قسنطينة	الآداب واللغات	اللغة العربية	14
		اللغة الفرنسية	15
		اللغة الأسبانية	15
		اللغة الإنجليزية	15
			15

		اللغة الألمانية الترجمة	6
	الحقوق	القانون العام القانون الخاص	8 6
	العلوم الاجتماعية	علم النفس وعلوم التربية علم الاجتماع الفلسفة	9 11 7
المجموع			121
المجموع الكلي			320

– الأساليب الإحصائية:

وقد استخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات مثل:

– معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لإيجاد معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (Retest).

– للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب النسبة المئوية لمعرفة مدى المشاركة الكلية لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بحيث قسمت هذه المشاركة إلى ثلاثة مستويات وهي:

أ. مستوى متدني– ما حصل على نسبة أقل من 50%.

ب. مستوى متوسط – ما حصل على نسبة 50%– وأقل من 75%.

ج. مستوى عال– ما حصل على نسبة 75% فأكثر.

– تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

– للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث، (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار فقد تم حساب تحليل التباين الأحادي. One-Way Anova .

– عرض النتائج و تفسيرها:

السؤال الأول:

ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب النسبة المئوية لمعرفة مدى المشاركة الكلية لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية كل على حدة ، ومن ثم إجمالي الجامعات الثلاث.

الجدول (2) يوضح أراء أعضاء هيئة التدريس في عينة الجامعات الجزائرية تجاه مستوى مشاركتهم في صناعة القرار.

عينة الجامعات الجزائرية	مستوى المشاركة	العدد	%
جامعة قسنطينة	مستوى متدني	67	76.13
	مستوى متوسط	17	19.31
	مستوى عال	4	4.54
جامعة وهران	مستوى متدني	92	81.41
	مستوى متوسط	18	15.92
	مستوى عال	3	2.65
جامعة الجزائر	مستوى متدني	95	79.83
	مستوى متوسط	21	17.64
	مستوى عال	3	2.52
إجمالي الجامعات الثلاث	مستوى متدني	256	80
	مستوى متوسط	54	16.87
	مستوى عال	10	3.12

يوضح الجدول (2)، إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في جامعة قسنطينة كانت متدنية، حيث قدّر عدد الذين شاركوا في المستوى المتدني (67) عضوًا بنسبة (76.13%)، أما المستوى المتوسط فكانت نسبة المشاركة فيه (19.31%)، حيث كان العدد (17) عضوًا، في حين أن نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بلغت (4.54%) في المستوى العالي بمقدار عدد أعضاء هيئة التدريس (4) أعضاء.

وفي نفس الجدول يتضح إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة وهران في صناعة القرار كانت متدنية، إذ بلغ عدد الذين شاركوا في صناعة القرار في المستوى المتدني (92) عضوًا بنسبة مقدارها (81.41%)، وفي المستوى المتوسط (18) عضوًا بنسبة (15.92%) ، بينما المستوى العالي لم يتجاوز عدد الذين شاركوا في صناعة القرار (3)أعضاء بنسبة (2.65%).

كما بين الجدول (2) إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر في صناعة القرار كانت متدنية، حيث بلغ عدد الذين شاركوا في صناعة القرار في المستوى المتدني (95) عضوًا بنسبة مقدارها (79.83%)، وفي المستوى المتوسط (21) عضوًا بنسبة (17.64%) ، بينما قدر عدد الذين شاركوا في المستوى العالي بـــ (3)أعضاء بنسبة (2.52%).

وفي الجدول ذاته بالنسبة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في إجمالي الجامعات الثلاث كانت النسبة متدنية، إذ بلغ عدد الذين شاركوا في المستوى المتدني (256) عضوًا بنسبة (80%)، وفي المستوى المتوسط (54) عضوًا بنسبة (16.87%)، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين شاركوا في المستوى العالي (10) أعضاء بنسبة (3.12%).

وعمد الباحث إلى استخراج المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية والانحرافات المعيارية، مع القيمة التائية لمجالات المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، وكل مجال على حده.

جدول (3) يوضح المجال الأول لمجالات المشاركة في صناعة القرار.

المجال الأول	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجد ولية	الدلالة الإحصائية
قرارات مجلس الكلية	320	17,30	30	9.55	319	23.77	1.99	0.05

بالنسبة للمجال الأول في الجـــدول (3) أعـــلاه، أن قيمة المتـــوسط الحسابي قدرت بـــ(17.30)، وبلغت قيمة المتوسط الفرضي (30) وبانحراف معياري (9.55)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة (One sample, T, Test) وكانت القيمة التائية المحسوبة (23.77)، وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) بدرجة حرية (319) عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تبين أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية، يعني هذا أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في مجال قرارات مجلس الكلية في الجامعات الجزائرية، مشاركة ضعيفة.

جدول (4) يوضح المجال الثاني لمجالات المشاركة في صناعة القرار.

المجال الثاني	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	الدلالة الإحصائية
قرارات المجلس العلمي للكلية	320	22.62	36	12.08	319	19.79	1.96	0.05

بالنسبة للمجال الثاني يبين الجدول (4) أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـــ(22.62) وبلغت قيمة المتوسط الفرضي (36) وبانحراف معياري (12.08)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي وباستخدام الاختبار التائي(T.Test) لعينة واحدة، فبلغت القيمة التائية المحسوبة (19.79) وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) البالغة (1.96) بدرجة حرية (319) عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تبين أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية يعني هذا أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي مما يشير إلى أن المشاركة في صناعة القرار بالنسبة لهذا المجال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية مشاركة ضعيفة.

جدول (5) يوضح المجال الثالث لمجالات المشاركة في صناعة القرار.

المجال الثالث	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	الدلالة الإحصائية
قرارات اللجنة العلمية للقسم	320	21.52	30	8	319	18.92	1.96	0.05

بالنسبة للمجال الثالث في الجدول (5) تبين أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـــ (21.52) وقيمة المتوسط الفرضي (30) وبانحراف معياري (8)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي وباستخدام الاختبار التائي (T.Test) لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (18.92) وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) بدرجة حرية (319) عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تبين أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية وبدلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، يعني هذا أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن المشاركة في صناعة القرار بالنسبة لهذا المجال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية مشاركة منخفضة.

جدول (6) يوضح المجال الرابع لمجالات المشاركة في صناعة القرار.

المجال الرابع	العينة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	الدلالة الإحصائية
قرارات الجنة البيداغوجية	320	30.11	33	10.31	319	5	1.96	0.05

وبالنسبة للمجال الرابع في الجدول (6) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمجال قرارات اللجنة البيداغوجية للقسم قدرت بـــ(30.11) والمتوسط الفرضي (33) وبانحراف معياري (10.31) ، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي وباستخدام الاختبار التائي (T.Test) لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (5) وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) بدرجة حرية (319) عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تبين أن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة التائية الجدولية، وبدلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، يعني هذا أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الفرضي، مما يدل على أن المشاركة في صناعة القرار بالنسبة لهذا المجال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية مشاركة ضعيفة.

السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر) تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One -way-ANOVA).

جدول (7) يوضح نتائج تحليل التباين بين الجامعات الثلاثة لمستوى المشاركة في صناعة القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1722.472	2	861.236	0.741	غير دالة
داخل المجموعات	368372.15	317	1162.057		
المجموع	370094.62	319			

من نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول (7) يتبين لنا عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الجامعات الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر) يعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.741) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى (0.05) وبدرجة حرية (317.2) والبالغة (2.995) ،لذا فإن ما يراه أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صناعة القرار لا تختلف في الجامعات الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر).

تفسير النتائج

هدف هذه الدراسة هو التعرف على واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هذا الهدف حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول:

ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في عينة إجمالي الجامعات الجزائرية الثلاث منخفضة، وتجلى ذلك في النسب المئوية المستخرجة والتي قدرت بـ(80%) في المستوى المتدني للجامعات الجزائرية الثلاث (انظر الجدول 2 ، ص9) ، إضافة إلى ذلك تبين من خلال المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لمجالات المشاركة في صناعة القرار، إن المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية متدنية.(انظر الجداول 3، 4، 5، 6 ، ص 10،11،12)

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أعضاء هيئة التدريس لا تتاح لهم الفرص الكافية لتقديم أفكارهم وأرائهم ومقترحاتهم في مجال عملهم، وخاصة أن أعضاء هيئة التدريس يرغبون في أن تتاح لهم هذه الفرص حتى يشعروا بأن وجودهم في المؤسسة التعليمية له دور في تحسين العملية التعليمية ،و هذا ما ذهب إليه (سنبل) في دراسته على أن أعضاء هيئة التدريس لديهم إحساس بعدم المشاركة الكافية في القرارات التي يرون ضرورة مشاركتهم بها، مما يولد لديهم الإحساس بعدم الأهمية وهذا بدوره يؤثر على عطائهم التربوي.

فإذا كانت الإدارة الديمقراطية (التشاركية) تقوم على إشراك أعضاء هيئة التدريس في مجالات عملهم فإن الإدارة الديكتاتورية (التسلطية) تقوم على نظام فرض الرأي الواحد ، فتؤدي إلى حرمان أعضاء هيئة

التدريس من المشاركة ، وهذه الأخيرة قد تعد سبباً من الأسباب التي أدت إلى انخفاض المشاركة في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية.

ويجب على رجل الإدارة بان يكون كفؤاً، يشعر أعضاء هيئة التدريس أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها، مع تفويض بعض من سلطاته حتى تكون المشاركة ممكنة، مع عدم إحساسهم بان مشاركتهم مشاركة شكلية، أي يشاركون من اجل المشاركة فقط فهي مضيعة للجهد والوقت ، وهذا ما تم لمسه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض أعضاء هيئة التدريس في الدراسة الاستطلاعية، فإن عضو هيئة التدريس إذا شارك في الاجتماعات التي تدار شهريًا أو سنويًا في مجلس الكلية أو المجلس العلمي أو اللجنة العلمية للقسم أو اللجنة البيداغوجية للقسم فهي مشاركة شكلية لا جدوى منها ، فهي مضيعة للوقت والجهد، ولعل هذا السبب كان من الأسباب التي أدت إلى انخفاض المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية.

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة(السهلاوي والناجم ،1996) حيث كانت من بين نتائجها أن العائق الأول أمام مشاركة عضو هيئة التدريس في صناعة القرار في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، هوا لشعور بان المشاركة مضيعـــة للوقت لأنها شكلية فقط، لكون القرار مركزيا.

ونفس الحال في الجامعات الجزائرية، فإن القرارات فيها تتخذ مركزيًا ولا دور لعضو هيئة التدريس فيها لأنه مجرد أداة (وسيلة) تعليمية، وكأن دوره يقتصر على التدريس والدراسة فقط، دون السماح له بالتدخل في شؤون إدارة الجامعة وحتى إدارة الكلية ولاسيما في قرارات مجلس الكلية و المجلس العلمي واللجنة العلمية للقسم واللجنة البيداغوجية للقسم التي يكون فيها مجال المناقشة ومجال الاقتراحات والآخذ بالرأي أكثر، وهذا سببه مركزية القرارات، ولعل هذا يعد من الأسباب الرئيسة في انخفاض المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية، وتظهر أكثر انخفاض المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في الجامعات الجزائرية في مجالات الدراسة الخاصة بصناعة القرار.

فبينت نتائج مجالات صناعة القرار الموضحة في الجداول (3،4،5،6)أن المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في مجال قرارات مجلس الكلية ومجال قرارات المجلس العلمي ومجال قرارات اللجنة العلمية للقسم ومجال قرارات اللجنة البيداغوجية للقسم، مشاركة تكاد تكون معدومة.

فنتائج هذه الدراسة أن دلت على شيء فأنها تدل على أن أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون في صناعة القرار، وبالتالي يؤثر ذلك على سير الكلية والجامعة، وهذا ما توصلت إليه فعلا الدراسات السابقة وهو أن تمثيل أعضاء هيئة التدريس في هياكل التسيير ضعيفة جداً مثل مجلس الكلية ومجلس الجامعة .

ولعل السبب في ذلك كما رأينا يرجع إلى القرارات المركزية التي تأتي من الإدارة العليا و محاولة الإدارة الوسطى (الإدارة الجامعية) فرضها وتطبيقها كما هي على الإدارة الدنيا (أعضاء هيئة التدريس) من دون

مناقشتها والأخذ برأيهم فيها ودون مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعانيها أعضاء هيئة التدريس في ظل الظروف الصعبة الراهنة التي تمر بها الجزائر.

السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (قسنطينة ، وهران ، الجزائر) تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار؟

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجامعات الثلاث (قسنطينة، وهران، الجزائر) تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كل الجامعات الجزائرية ينظرون نظرة متشابهة تقريبًا إلى مستوى المشاركة في صناعة القرار على أنها مشاركة منخفضة، وهذا ما بينته فعلاً نتيجة السؤال الأول.

وعليه فإن مستوى المشاركة في الجامعات الجزائرية منخفض سواء كان في جامعة وهران أو جامعة الجزائر أو جامعة قسنطينة، وكأن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية يعانون نفس المشكلة وهي ضعف مستوى المشاركة في صناعة القرار، ربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة مركزية القرار في الجامعات الجزائرية، إذ أن مركزية القرار تحد من التعبير في الرأي والأخذ به، فما على أعضاء هيئة التدريس إلا التقيد بالقرارات الفوقية التي تصدر من رئاسة الجامعة، على العكس من ذلك فان لامركزية القرار يعطي الحرية التامة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن أرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، بمعنى أن هناك نوعا من حرية التفكير ومشاركة أقوى،بالإضافة إلى أن المشاركة يعني التعاون بين الإدارة و أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار للحد من الصراعات. و هذا ما توصلت إليه دراسة (بيزون , Beeson).

كما أن نتائج دراسة (السهلاوي، والناجم) توصلتا إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار تتأثر بمركزية أو لامركزية القرارات.

النتائج العامة و التوصيات و المقترحات

النتائج العامة:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مستوى المشاركة في مشاركة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني و بنسبة (80%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران ، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة فإنه يوصي بالآتي:

1. تشجيع عملية المشاركة في صناعة القرار على كافة المجالات في الجامعات الجزائرية.

2. ضرورة إنهاء مرحلة الفردية في اتخاذ القرارات، وأن تكون عملية صناعة القرارات جماعية يسهم فيها الجميع، وكل حسب مهارته.
3. العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير كل البيانات والمعلومات اللازمة في عملية صناعة القرارات الرشيدة .
4. تطبيق سياسة الانتخاب للإدارة الجامعية في تنصيب العمداء ورؤساء الأقسام بدل نظام التعيين، مما يضمن المشاركة الجماعية لجميع أعضاء هيئة التدريس.
5. أن تعمل الإدارة الجامعية على توفير جو من الألفة والمودة بين أعضاء هيئة التدريس عن طريق العمل الجماعي للتعبير عن أرائهم ومقترحاتهم.
6. الاهتمام بالجوانب الإنسانية أكثر من العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وخاصة في الجامعات لما لها من أهمية معتبرة في ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس.

المراجع العربية:

1. " أيام دراسية حول البيداغوجية "، **مجلة بربد الجامعة**،العدد9 ،11، جامعة قسنطينة: الجزائر،2000.
2. إلياس طه الحاج و خليل محمد خليل الحاج (1988): **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية** ، ط 1، الدار العربية ، عمان ،.
3. بوعشة ،محمد (2000): **أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل** ، ط1، دار الجيل، بيروت.
4. **الجريدة الرسمية** للجمهورية الجزائرية، 1983،
5. الجوهري، عبد الهادي و إبراهيم، أبو الغار(2001): " **إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سيسو لوجي** " المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر.
6. الدجاني ،سهيلة عرفات(1988): " **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع الأردنية** " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية.
7. درة، عبد الباري(1982):" **العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة** " ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
8. سنبل،فائقة عباس(1993):" **مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى** "، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، الرياض.
9. السهلاوي ،عبد الله عبد العزيز و الناجم سعد عبد الرحمن (1996): " **المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كلية التربية والزراعة بجامعة الملك في صنع القرار الإداري**" ، مركز البحوث التربوية ، كلية التربية جامعة الملك فيصل ، الرياض.

10. **طوطاوي زوليخة**(1993) : " **الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته برضا الأساتذة وأدائهم** " ، رسالة ماجستير ،الجامعة الأردنية.

11. عيسى، حسن عمر غلام(2005):" **المشكلات الأكاديمية و الإدارية كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة قار يونس و علاقتها بالتزاماتهم المهنية**"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ،.

12. كنعان ،نواف(1995): **القيادة الإدارية** ،ط 5، مكتبة دار الثقافة ، عمان.

المراجع الأجنبية.

13. Beeson, Geoffrey's(1992): "**Collaborative Decision-Making between Principals and Teachers in Victorian Schools**"، Dissertation, Abstract, International, Vol, 22, No: 3.

14. Burke, T, D(1988): "**Teacher Participation in School Decision-. Making**", Dissertation Abstracts International, Vol 48, No: 9.

15. Charles, Gregory- Stewart, karr- kid well- PJ(1995): "**Effective principals Effective School- Arriving at- Site. Based Decision Making with Successful Principles and Teacher Participation**".

16. Cyrus, Jacqueline Ann(1986): "**The Relationship Between Moral and District of Columbia Public School Teachers**", Dissertation Abstract, International, Vol 47, No: 5,.

17. Davis, K (1996)**:" Human relations at work** " Mc, Grow . Hill.

18. Dickson J(1981): "**The Relation of Direct and Indirect Participation Industrial Relations**", Journal, Vol 12.

19. Holt, David(1993): "**Management: Principles and Practices** "Third Ed Englewood and Chiffs, NJ.

20. Lambert, C.E(1995)**: "An Attitudinal Study of Missouri**" State Leaders' phi delta kappan, Vol 57, No: 4.

21. Rue and Ryars(1983). " **Management** " Richard Irwin, Mc.