

**درجة مشاركة القيادات النسائية
بجامعة أم القرى
في صنع القرارات من وجهة نظرهن**

**د / عائشة بنت بكر آدم فلاتة
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
كلية التربية - بجامعة أم القرى**

المقدمة والإحساس بالمشكلة :-

يُعتبر موضوع صنع القرار من الموضوعات التي نالت اهتمام المعنيين بصنعه في المجالات المختلفة، باعتبار أن عملية صنع القرار تعدّ قلب الإدارة وجوهر عملياتها، فجميع العمليات الإدارية نتاج صنع قرار معين، قد يتوقف عليه نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها المنشودة. وفي ظل التطورات الحديثة التي يشهدها ميدان الإدارة، وما يواجهه القادة الإداريون في المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص من مواقف عديدة وما يصادفونه من مشكلات، تحتاج القيادات إلى بذل أقصى جهودها وطاقاتها لصنع قرارات مناسبة وفاعلة تصب في مصلحة المؤسسة وتحقق أهدافها. ومن المسلمات ، أنه ليس من البشر من هو خبير في كل العلوم ويستطيع أن يحيط بجوانب المشكلات التي تواجهها المؤسسة، لذلك يسعى القادة إلى الاستعانة والاسترشاد بأهل الخبرة والاختصاص لمشاركتهم في صناعة القرارات التي قد تسهم في تقديم مقترحات وحلول لما يواجهونه من مواقف وما يصادفونه من مشكلات، بالإضافة إلى التخفيف من أعبائهم، وتحسين جودة القرارات الناتجة، كونها حصيصة مجهود جماعي. كما أن أسلوب المشاركة يعتبر أحد مقومات وخصائص المنظمة الفاعلة. ويشير (الدجاني، ١٩٨٨ : ٢) " بأن فكرة المشاركة في العمل على أساس أن العاملين في المنظمة يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف المنظمة، بحيث تمكنهم المشاركة في أعمال ومهام المنظمة، وأن هذه المشاركة تساعد على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة، وتقوية الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد "وفي هذا الصدد يذكر (الحاج ، والحاج ، ١٩٨٨ : ١٦٩) : " بأن المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل وإيجاد حلول للمشكلات ، بالإضافة الى ذلك ، يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة ، كما يساعد على توحيد المجموعة داخل المنظمة ، وبالتالي ربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة ". وإن كانت مبادئ الإدارة الحديثة تؤكد على المشاركة في صنع القرار، فإن مبدأ الشورى في صنع القرار هو من المبادئ التي حثت عليها الشريعة الإسلامية السمحة، امتثالاً لقوله تعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم، ومِمَّا رزقناهم ينفقون". (الشورى، الآية ٣٨) وقوله تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين". (آل عمران، الآية ١٥٩) كما تضمنت السيرة النبوية الشريفة العديد من المواقف التي تبين اهتمام النبي عليه الصلاة والسلام بمشاركة أصحابه في الرأي لإتخاذ القرارات المناسبة، فعلى سبيل المثال لا الحصر؛ عندما استشارهم في غزوة أحد، وكذلك استشارته لهم في غزوة الأحزاب حول خطة لدفع الجيوش الجرارة، فأشار سلمان الفارسي رضي الله عنه- بحفر الخندق ليكون حائلاً بين دخول الأحزاب إلى المدينة، فوافق النبي - صلى الله عليه وسلم - على هذا الرأي وباشر تطبيقه. تلك المواقف

تدل على حرصه عليه السلام على مشاورة أصحابه في قضايا الحرب والسلام حتى قال عنه أبو هريرة رضي الله عنه: (ما رأيت أحداً أكثر مشاورة لأصحابه من النبي عليه الصلاة والسلام). مما سبق تتضح أهمية مشاركة القيادات من أعضاء وعضوات هيئة التدريس في الجامعات في صنع القرارات التي تتخذها مجالس الأقسام أو مجالس الكليات في الجامعات. وبالرغم من هذه الأهمية نجد أن هناك العديد من الدراسات العلمية التي أجريت في المملكة مثل دراسة كل من : (ياركندي ٢٠٠٦، والمبيريك ٢٠٠٦ ، والصائغ ، ٢٠٠٦) تؤكد على غياب القيادات النسائية في العديد من الجامعات السعودية من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات في مجالس الجامعة، والكلية، والقسم، واللجان المالية والتطويرية والبحث العلمي. ولعل سبب ذلك كما تشير (الصائغ ٢٠١٣)، يعود إلى ما يلي :-

- ١- امتداد النظرة التقليدية السائدة في الوطن العربي عن المرأة .
- ٢- العادات والقيم الاجتماعية .
- ٣- بقاء المرأة تحت قيادة الرجل داخل الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى أن صدر قرار خادم الحرمين الشريفين في مجلس الوزراء المنعقد في ٢٨ صفر من عام ١٤٣٠ هـ الموافق ٢٣ فبراير من عام ٢٠٠٩ م، بتأنيث الوظائف القيادية في إدارات التعليم الخاصة بالبنات.
- ونظراً لما أكدته رؤية المملكة (٢٠٣٠) من أهمية الدور الفاعل للمرأة السعودية في التنمية المستدامة للبلاد، وأهمية مشاركتها الفاعلة في التخطيط وصنع القرارات الحاكمة في مختلف المجالات التنموية، بما في ذلك تطوير التعليم العالي في جامعتنا السعودية ليضاهي مثيله في الدول المتقدمة، من هذا المنطلق جاء اختيار الباحثة لهذا الموضوع ليكون مجالاً لدراساتها، والذي حددت سؤالها الرئيس فيما يلي : -
- ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات من وجهة نظرهن؟
- ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية : -
- ١- ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة تحديد المشكلة المرتبطة بصناعة القرارات من وجهة نظرهن ؟
- ٢- ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة جمع وتحليل المعلومات اللازمة لصنع القرارات من وجهة نظرهن ؟
- ٣- ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة طرح البدائل المرتبطة بصناعة القرارات وتقييمها من وجهه نظرهن ؟
- ٤- ما درجة مشاركة القيادات النسائية في جامعة أم القرى في مرحلة اختيار البديل الأمثل المرتبط بصنع القرارات من وجهه نظرهن ؟



٥- ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صناعة القرارات المرتبطة بمرحلة تنفيذها ومتابعتها وجهه نظرهن ؟

٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى الى متغير المنصب القيادي ؟

أهداف الدراسة :-

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

١- التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة تحديد المشكلة المرتبطة بصنع القرارات من وجهه نظرهن .

٢- التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة جمع المعلومات اللازمة للقرار وتحليلها من وجهه نظرهن .

٣- التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة طرح البدائل المرتبطة بصنع القرارات وتقييمها من وجهه نظرهن .

٤- التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة اختيار البديل الأمثل لصناعة القرارات من وجهه نظرهن .

٥- التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة صنع القرارات والمرتبطة بتنفيذها ومتابعته .

٦- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى متغير المنصب القيادي .

أهمية الدراسة :-

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي :-

١- إثراء مجال الدراسة (الإدارة التربوية) بمعلومات ومعارف جديدة حول مشاركة القيادات النسائية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات .

٢- قد تسهم في زيادة وعي القيادات النسائية في جامعاتنا السعودية بالمبادئ التي تنطلق منها الممارسة الشورية وعملية صنع القرار فيها .

٣- قد تشجع الدراسة القيادات العليا في الجامعات السعودية على تمكين القيادات النسائية من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات الأكاديمية والإدارية والمالية والتطويرية في مختلف مجالس الأقسام والكليات والعمادات المستقلة ، والأقسام الإدارية.

٤- يتوقع أن تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتعلق بتنفيذ دور المرأة في مؤسسات الدولة الأخرى في المساهمة الفاعلة في صنع القرارات؛ تحقيقاً لأهداف ومطالب رؤية المملكة (٢٠٣٠).

حدود الدراسة :-

أ / الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات من وجهة نظرهن .

ب/ الحدود البشرية :

تناولت هذه الدراسة القيادات النسائية الأكاديمية من عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة دون فروعها الأخرى .

ج / الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ.

مصطلحات الدراسة :-

أ / القيادات النسائية : يقصد بها في هذا البحث عضوات هيئة التدريس اللاتي يتقلدن مناصب قيادية في العمادة، وفي الكليات، وفي الأقسام والعمادات المستقلة في الجامعة

ب/ المشاركة في صنع القرارات : تعرفها الباحثة بأنها الأدوار التي تضطلع بها القيادات النسائية بجامعة أم القرى في كافة مراحل صناعة القرارات المرتبطة بالمجالس المختلفة، بما يسهم في صناعة القرارات الأكاديمية أو الإدارية أو المالية أو التطويرية التي تناقش في تلك المجالس. ويتم قياسها إجرائياً من خلال الدرجة التي تحصل عليها استجابات القيادات النسائية على فقرات المقياس الذي أعدته الباحثة .

ج/ صناعة القرار : يقصد بها عملية تحديد المشكلات، وتقديم الحلول البديلة، واختيار بديل

وتنفيذه وتقويمه. (المبيريك، ٢٠٠٦)

الإطار النظري :

أولاً : مفهوم صنع القرار :

يذكر (درويش، ١٩٨٧: ١٣٥): "بأن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم وعملية معقدة للغاية، تتدخل فيها عوامل نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي التي يحتمل توقعها ، في ذهن صانع القرار . وتعتبر عملية صنع القرار عملية ديناميكية، حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة

التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل. ويعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل، بحيث يصل الإداري إلي نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب ألا يؤديه في وقت معين. ويمثل القرار نوعاً من السلوك والاتجاه، يختاره من بين البدائل. ويعرفه (أحمد، ٢٠٠٢: ١١٩) بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر، ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتسمية البدائل. ويعرفه (محمد، ١٩٨٨: ١٦٠) بأنه "جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلي حيز الوجود، تتضمن خطوات التعرف علي المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وصنع معايير للقياس وجمع البيانات، أو اقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل علي حده، ثم اختيار أفضل الحلول".

ثانياً : مقومات صنع القرار الإداري الناجح :

يذكر (التهامي، ٢٠٠٨: ٢٦٥) بأن هناك عدد من المقومات والخصائص للقرار الإداري الناجح، سواء أكان بالمشاركة، أو قراراً فردياً، ولعل من أهمها ما يلي :

- ١- أن يكون القرار هادفاً : أن يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة .
- ٢- أن يتم اتخاذه من بين عدة بدائل مطروحة حتي نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ .
- ٣- أن يمثل القرار أرادة الجماعة : أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات
- ٤- 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.

ثالثاً : خطوات ومراحل صنع القرار:

أ- خطوات صنع القرار :

- تمر عملية صنع القرار بخمسة خطوات مختلفة يحددها (أحمد، ٢٠٠٢: ٩٢) فيما يلي :-
- ١- إدراك أو تحديد المشكلة أو القضية.
 - ٢- تحليل الصعوبات في الموقف الحالي .
 - ٣- بناء المحطات أو المعايير الكافية لحل المشكلة.
 - ٤- عمل خطة للتنفيذ وفق احتمالات معينة من البدائل وإتاحة المجال للاختيار والتنبؤ بنتائج محتملة لكل بديل وإتاحة الفرصة لاختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ .
 - ٥- المبادأة بخطة العمل (التنفيذ).

ب- مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، و رغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع، إلا أنهم يتفقون على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، لكنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها، فمثلاً يحدد Grippith هذه المراحل في :

تحديد وحصر المشكلة ، تحليل وتقييم المشكلة ، وضع المعايير أو المقاييس التي سوف يتم بها تقويم الحل أو وزنه لحل مقبول ، جمع المعلومات ، صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة ، واختياره مقدماً، وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما Lunderg فيضع صورة أخرى علي النحو التالي : تعريف القضية ، تحليل الموقف القائم، حساب وتحديد البدائل، المداولة والاختيار.

ويري Simon ان القرار يشتمل علي ثلاث مراحل رئيسية هي :

١. اكتشاف المناسبات لصنع القرار .

٢. اكتشاف سجل الأعمال الممكنة .

٣. الاختيار بين سبل العمل . (أحمد، ١٩٨٧: ٢٤٢)

مما سبق يمكن ان نستنتج ان مراحل صنع القرار تتمثل في الآتي :-

- تحديد المشكلة واقتراح الحلول البديلة واختيار بعض الحلول ووضع بعض خطط العمل والتقويم . وهذه الخطوات وال مراحل مرتبطة ببعضها البعض عند التطبيق العملي، وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الاتجاه الذي تريده في حدود هذه الخطوات، وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر منه من أجل الإصرار، على أن تتبع كل مرحلة نظام منطقي. فكل خطوة تعد ضرورية.

رابعاً: المشاركة في صنع القرار :

يقصد بها أن يسهم الجميع في صناعة القرار وتحمل المسؤولية، أي أن يطرح القرار ويوافق عليه الجميع بعد مناقشة مستفيضة. وبفضل المشاركة الجماعية يمكن أن ينشأ المناخ النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المرؤوسين علي بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج. كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون. وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عند المشاركة في صناعة القرار (كنعان، ٢٠٠٣: ٢١٨-٢١٩).

ويشير (الدجاني، ١٩٨٨: ٣) بأن المشاركة الجماعية في صناعة القرار أكثر صحة ودقة من القرارات الفردية، حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، وأن المجموعة وإن كانت تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات، إلا أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء، وذلك لعدة أسباب منها :-

١. إن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد .

٢. إن المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عمليات صناعة القرار أكثر مما لدى الفرد الواحد، وإن المشاركة الجماعية في صناعة القرار هي الوسيلة المناسبة لنجاح القرارات الإدارية، ويؤكد (كنعان، ٢٠٠٣: ٢٢٦-٢٢٩) بأن للمشاركة الجماعية قواعد ومزايا كثيرة يمكن إيجازها فيما يلي :-

- إن إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صنع القرار يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم، والاسهام بمقترحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم .
- إن المشاركة الجماعية تعمل على تنمية القيادات الإدارية، وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في المنظمة .
- المشاركة الجماعية تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين الادارة الجامعية واعضاء هيئة التدريس، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه .
- إن المشاركة الجماعية تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس
- إن المشاركة الجماعية في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار، وذلك أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار .

فالقرارات الجماعية تجعل أعضاء هيئة التدريس يشعرون أنهم شاركوا الإدارة في صنعها، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم بذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة، ويشعرون بالتالي أن القرار قرارهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه. ويقسم (Dickson، ١٩٨١) المشاركة إلى نوعين :-

- أ- المشاركة المباشرة : وهي التي تتمثل في المناقشات والاجتماعات الدورية، والقرارات التي تعقدها الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس من أجل إبداء آرائهم ، وإشراكهم في صناعة القرارات التي يصدرها كل مجلس من مجالس القسم أو الكلية أو الجامعة، وإبداء وجهة نظرهم حيالها.
 - ب- المشاركة غير المباشرة : هي التي لا تتيح إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات، إلا أن الذين لديهم العضوية الدائمة في مجالس الإدارة، ولجان العمل، واللجان الاستشارية .
- الدراسات السابقة :**

من خلال تنقيب الباحثة في مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، تمكنت من الحصول على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بدراساتها الحالية. وفيما يلي استعراض لهذه الدراسات :-

١. أجرت (سنبل، ١٩٩٣) دراسة تناولت فيها واقع المشاركة في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة طبقتها على أعضاء هيئة التدريس قوامها (٣٦٦) فرداً. وبينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس لديهم إحساس بعدم المشاركة الكافية في صنع القرارات التي

يرون ضرورة مشاركتهم في اتخاذها، مما يولد لديهم الإحساس بعدم الأهمية، وهذا بدوره يؤثر سلباً على عطائهم الأكاديمي .

٢. كما أجرى كل من (Charlos and Kar، ١٩٩٥) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، وتأثيرها على الأداء الأكاديمي للطلاب، واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقوها على (٢٦٠) عضو هيئة تدريس .

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو أن المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات وتنفيذها ترتبط بعلاقة إيجابية مع أدائهم الوظيفي، والتي تنعكس إيجابياً على الأداء الأكاديمي للطلاب.

٣. وأجرى كل من (السهلاوي، والناجم، ١٩٩٦) دراسة هدفت إلى معرفة مدى المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري، وكذلك معرفة معوقات المشاركة في صنع القرار، حيث استخدما الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقها علي عينة قوامها (٧٣) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى المشاركة الحالية أدني من المستوى المرغوب في جميع القرارات، وأن العائق الأول أمام المشاركة في كلية التربية كان مركزية القرار وشكلية المشاركة .

٤. وفي دراسة أجراها (المجلس الوطني الاوربي، ٢٠٠٦) في مالطا والتي هدفت إلي التعرف علي الحواجز التي تحول دون مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار، وإلى تطوير استراتيجيات تهدف إلي زيادة معدلات مشاركة المرأة في مواقع صنع القرار، حيث تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، ووزعت علي عينة بلغت (١٤٣٢) فرداً . وتوصلت الدراسة إلي أن الرجال أكثر تلقياً لتعزيز فرص العمل في عملهم مع النساء، لكن هناك توازن بين الجنسين في التمثيل النيابي والمحلي.

٥. وفي دراسة أجرتها (القطب، ٢٠١٢) بعنوان " دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية"، والتي هدفت إلى معرفة دور المرأة في صنع القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. ومن أهم نتائج الدراسة : أن تواجد المرأة الفلسطينية في مواقع اتخاذ القرار وفي المناصب الحكومية العليا مازال ضعيفاً .

٦. وأجرت (نجاة الصائغ، ٢٠١٣) دراسة بعنوان " استراتيجية مقدمة لمشاركة المرأة السعودية في صناعة القرار"، وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة للمرأة السعودية في صناعة القرار. وتكونت العينة من (٣٨٦) امرأة من قيادات الوسط النسائي. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها :-

وضع الاستراتيجية المقترحة، وأن المرأة السعودية تجد نفسها مازالت بعيدة عن المواقع الفاعلة والصانعة للقرار.

التعليق على الدراسات السابقة :-

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، ومن خلال الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وبعض أهدافها ونتائجها، تبين للباحثة ما يلي :-

١. فيما يتعلق بالمنهج، لاحظت الباحثة أن جميع الدراسات السابقة اتفقت مع هذه الدراسة في المنهج، وهو الوصفي، واستخدامها الاستبانة في جمع المعلومات الميدانية .

٢. أن هذه الدراسة تتفق مع جميع الدراسات السابقة من حيث الموضوع بشكل عام، وهو مشاركة المرأة في صنع القرار في المؤسسة التي تنتمي إليها.

كما أن الدراسات السابقة قد أفادت الباحثة في إعطائها تصور شامل لما ينبغي أن تكون عليه المشاركة الفاعلة للقيادات النسائية في صنع القرارات في جامعاتنا السعودية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها :-

أ- منهج الدراسة :-

اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة.

ب- مجتمع الدراسة وعينتها :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية الأكاديمية في جامعة أم القرى (فرع مكة) ممن هن في منصب عميدة، أو وكيلة عميدة، أو وكيلة عميد كلية، أو وكيلة عمادة مستقلة، أو وكيلة رئيس قسم. وبلغ إجمالي عددهن (32). ونظراً لمحدودية حجم المجتمع، فقد طبقت الدراسة علي كامل أفراد المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والتي خضعت للتحليل (29) كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنصب القيادي.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب القيادي.

المنصب	العدد	النسبة %
عميدة + وكيلة عميدة	٣	10.3
وكيلة عميد كلية	١٢	41.4.
		17.2

وكيلة عمادة متقلة	٥	31.0
وكيلة قسم	٩	
المجموع	٢٩	100%

أداة الدراسة :-

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة الأدب التربوي ذي العلاقة بمجال الدراسة ، المحلية والعربية والأجنبية ، وكذلك في ضوء مشكلة الدراسات وأسئلتها وأهدافها ومنهجها. وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين :-

الجزء الاول : ويتعلق بالبيانات الاولية لمجتمع الدراسة من القيادات النسائية في جامعة أم القرى .
الجزء الثاني : متضمن محور الدراسة الرئيسي وهو درجة مشاركة القيادات النسائية في جامعة أم القرى في صنع القرارات متمثلة في خمسة أبعاد رئيسية هي :-

أ- درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات والمرتبطة بتحديد مشكلة القرار وتضمن (٧) عبارة .

ب- درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات المتعلقة بجمع المعلومات اللازمة للقرار وتحليلها وتضمن (٧) عبارة

ج- درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات المتعلقة بطرح بدائل للقرار وتقييمها وتتضمن (٥) عبارة .

د- درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات والمتعلقة باختيار البديل الأمثل للقرار وتتضمن (٦) عبارة .

هـ- درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات والمتعلقة بتنفيذ القرار ومتابعته وتتضمن (٥) عبارة ، وأصبح المجموع الكلي لعبارات الأداة (30) عبارة .

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن استجابات مجتمع الدراسة عن درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صنع القرارات بمجالاتها وعباراتها الواردة في الاستبانة بحيث تكون درجة المشاركة (دائماً) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ٤,٢٠ فأعلى و (غالباً) إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين ٣,٤٠ وأقل من ٤,٢٠ ، وبدرجة أحياناً إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين ٢,٦٠ وأقل من ٣,٤٠ ، وبنسبة (نادراً) إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح بين ١,٨٠ وأقل من ٢,٦٠ ، وبدرجة (أبداً) إذا كانت قيمة المتوسط أقل من ١,٨٠ كما هو موضح في جدول رقم (2)

الجدول رقم (٢)

المتوسط	درجة المشاركة
4.20 - ٥	دائماً
4.19 - ٣,٤٠	غالباً
3.39 - ٢,٦	أحياناً
2.59 - 1.8	نادراً
1.79 - 1	أبداً

صدق أداة الدراسة :-

وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، تم عرضها علي مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء الراي في عبارات الأداة، ومدى انتمائها إلى مجالها وسلامة الصياغة واللغة. وبناءً علي ما أبدوه من ملحوظات علمية، تم تعديل فقرات الأداة بشكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cornpach) حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0. 95) . انظر الجدول رقم (3)

جدول (3)

يوضح قيم معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

محاور الدراسة	ثبات الفاكرونباخ
مشكلة القرار	0.94
المعلومات اللازمة للقرار	0.922
بدائل القرار وتقييمها	0.780
البديل الافضل	0.85
القرار ومتابعته	0.95

يتضح من الجدول رقم (٣) إن معاملات الثبات لمحاولر أداة الدراسة مرتفعة وتتمتع بقيم ثبات عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٩٥) مما يدل على صلاحية الأداة للتطبيق .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه : " ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في تحديد مشكلة القرار؟" للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة القيادات النسائية بجامعة أم القرى حول درجة مشاركتهن في تحديد مشكلة القرار. كما هو موضح في الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجة مشاركتهن في تحديد مشكلة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رتبة حسب المتوسط	رقم في استبانة	العبارات	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة مشاركة
١	٥	منح فرصة تحديد الحاجات التطويرية التي تخص الجهة التي أنتمي إليها	٣,٧٥	٠,٩٨	غالباً
٢	٧	منح فرصة المشاركة في صياغة القرارات في نهاية كل جلسة	٣,٧٥	١,١٢	غالباً
٣	١	يتم تزويدي بجدول أعمال الجلسات قبل الجلسات بوقت كاف	٣,٦٨	١,٢٢	غالباً
٤	٤	إعطائي الوقت الكافي لدراسة موضوعات الجلسة	٣,٣١	١,٣٢	حياناً
٥	٦	منح باختراري فرصة الانضمام للجان العلمية المعنية بصناعة القرارات	٣,٣١	١,٢٥	حياناً
٦	٣	إعطائي نسخة لكافة لوائح الجامعة وأنظمتها إمدادي بملف كامل عن كل موضوع من موضوعات الجلسة	٣,٢٤	٣,٢٤	حياناً
٧	٢		٢,٧٢	١,٣٠	حياناً



المتوسط العام للمحور	٣,٣٩	نأ
----------------------	------	----

يتضح من الجدول رقم (٤) أن القيادات النسائية بجامعة أم القرى غالباً يشاركن في تحديد المشكلة المرتبطة بصناعة القرارات ، حيث تراوحت المتوسطات بين (٢,٧٢) للعبارة رقم (٢) في المحور التي نصها " يتم إمدادي بملف كامل عن كل موضوع من موضوعات الجلسة " و(٣,٧٥) للعبارة رقم (٥) ونصها " أمنح فرصة تحديد الحاجات التطويرية التي تخص الجهة التي أنتمي إليها" وبلغ المتوسط العام (٣,٣٩) ، مما يدل على أن القيادات النسائية بجامعة أم القرى يمنحن فرصة المشاركة في صناعة القرارات المرتبطة بالحاجات التطويرية، إلا أنهم لا يزودن بالمعلومات الكافية حول موضوعات الجلسة والتي من شأنها إعانتهم. نتائج السؤال الثاني الذي نصه : " ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في جمع المعلومات اللازمة للقرار وتحليلها " للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة القيادات النسائية بجامعة أم القرى حول درجة مشاركتهن في جمع المعلومات اللازمة للقرار وتحليلها. كما هو موضح في الجدول رقم (٥) :

جدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجة مشاركتهن في جمع المعلومات اللازمة لصنع القرار

ترتيب حسب متوسط	رقم في الاستبانة	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة مشاركة
١	١٠	حافظ على سرية المعلومات والبيانات اللازمة التي أطرها لصناعة القرارات المأمولة)	٤,٦٣	٠,٨٦	دائماً
٢	١٣	طلع على اللوائح والأنظمة التي تساعد على اتخاذ قرارات صائبة	٤,٦٢	٠,٨٦	دائماً
٣	١٢	إعني أن تخدم المعلومات مصلحة العمل وتقود الى اتخاذ قرارات صائبة	٤,٥٨	٠,٩٠	دائماً
٤	١٤	ل مناقشة ما لدي من معلومات وأفكار مع الزميلات بأسلوب عقلاني راق يخلو من الانفعال والعاطفة توخي الموضوعية والشمولية في جمع المعلومات الخاصة بالموضوعات المطروحة في الجلسات	٤,٥٥	٠,٩٠	دائماً
٥	٩	أتبادل مع الزميلات المعلومات والبيانات اللازمة لصناعة القرارات	٤,٣٤	١,٥٥	دائماً

٦	١١	أشارك في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالموضوعات المطروحة في الجلسات	٤,٣١	٠,٩٢	دائماً
٧	٨		٣,٦٢	١,٣٢	غالباً
		المتوسط العام للمحور	٤,٣٧		دائماً

يبين الجدول رقم (٥) إن المتوسطات الحسابية لعبارات مرحلة المشاركة في صناعة القرار لدى القيادات النسائية بجامعة أم القرى والمرتبطة بجمع المعلومات اللازمة لصنع القرار تراوحت بين (٤,٦٢-٣,٦٢) ، حيث تنوعت استجابات القيادات ما بين غالباً ، ودائماً ، حيث حصلت (٦) عبارات على تقدير (دائماً) ، في حين حصلت عبارة واحدة علي تقدير (غالباً) . وجاءت العبارة رقم (١٠) ، والتي نصها " أحافظ على سرية المعلومات والبيانات التي أطرحها لصناعة القرارات المأمولة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٥) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٨) ، والتي نصها " أشارك في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالموضوعات المطروحة في الجلسات " بمتوسط (٣,٦٢) . ويمكن أن يُعزى السبب في ذلك إلى قناعة القيادات بأهمية المحافظة على سرية المعلومات والبيانات التي تطرح في المجالس، وأن ذلك يعكس الوازع الديني والقيم الأخلاقية التي تتبناها القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. نتائج السؤال الثالث الذي نصه : " ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في طرح بدائل القرارات وتقييمها من وجهة نظرهن " للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات النسائية بجامعة أم القرى حول درجة مشاركتهن في طرح بدائل القرارات وتقييمها كما هي موضحة في الجدول رقم (٦) جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجة مشاركتهن في طرح بدائل القرار وتصحيحها.

ترتيب حسب متوسط	رقم في استبانة	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة مشاركة
١	١٩	ل بصدر رحب النقد الموجة لما أطرحه من بدائل للقضايا المطروحة في اللقاء	٤,٤٤	٠,٧٣	دائماً
٢	١٦	أرك في مناقشة وتحليل إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة في اللقاء	٤,٢٤	٠,٧٨	دائماً
٣	١٥	أشارك في طرح بدائل مناسبة للقضايا المطروحة تتسم بالعمق والتجرد	٤,١١	٠,٧٥	غالباً

٤	١٧	أخذ تشجيعاً مستمراً عند طرح البدائل	٣,٧٥	٠,٩٧	غالباً
٥	١٨	ظى تقييم البدائل المطروحة قبولاً وارتياحاً كبيراً من الزميلات	٣,٧٥	٠,٧٣	غالباً
		المتوسط العام للمحور	٤,٠٧		غالباً

يبين الجدول رقم (٦) إن المتوسطات الحسابية لاستجابات القيادات النسائية بجامعة أم القرى عن مشاركتهن في طرح بدائل القرارات وتقييمها تراوحت بين (٣,٧٥-٤,٤٤) للعبارات ، أي بين غالباً وأحياناً وبمتوسط عام (٤,٠٧) للمحور بدرجة غالباً ، حيث حصلت ثلاثة عبارات على تقدير غالباً ، في حين حصلت عبارتين علي تقدير دائماً . وجاءت العبارة رقم (١٩) والتي نصها " أتقبل بصدر رحب النقد الموجة لما أطره من بدائل للقضايا المطروحة في اللقاء " في المرتبة الأولى وبمتوسط (٤,٤٤) ، بينما جاءت العبارة رقم (١٦) ونصها " أشارك في مناقشة وتحليل إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة في اللقاء " في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) ، بنما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٨) والتي نصها " يحظى تقييم البدائل المطروحة قبولاً وارتياحاً كبيراً من الزميلات " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) ويمكن أن يُعزي السبب في حصول العبارة رقم (١٩) على المرتبة الأولى إلى اعتقاد القيادات النسائية بأن النقد الهادف البناء وليس للهدم ، كما أنها تعكس احترام القيادات لبعضهن وحرصهم على تبادل الآراء ومناقشتها بكل أريحية بما يصب في مصلحة القرارات . نتائج السؤال الرابع والذي ينص على : "ما درجة مشاركة القيادات النسائية في جامعة أم القرى في صنع القرارات المتعلقة باختيار البديل الأمثل للقرار من وجهة نظرهن؟" للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات النسائية بجامعة أم القرى كما هي موضحة بالجدول رقم (٧) الجدول رقم (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول درجة مشاركتهن في اختيار البديل الأمثل لصناعة القرار

ترتيب حسب متوسط	رقم في استبانة	العبارات	توسط حسابي	انحراف معياري	درجة مشاركة
١	٢٣	راعي عدم تعارض البدائل مع مصلحة الجامعة وأهدافها	٤,٨٢	٠,٥٣	دائماً
٢	٢٢	بالمشاركة الإيجابية في اختيار البديل الأمثل الذي ينسجم بقوة مع اللوائح والأنظمة	٤,٧٢	٠,٥٢	دائماً
٣	٢١	ل بدائل جديدة ومناسبة إذا كانت تقود إلي اختيار	٤,٦١	٠,٥٤	دائماً

٤	٢٤	الأفضل متم بالمساهمة في صياغة البديل الأمثل بعبارات واضحة الدلالة	٤,٥٨	٠,٦٨	دائماً
٥	٢٠	الآراء مع الزميلات ، لاختيار البديل الأمثل من بين البدائل الممكنة	٤,٤٤	٠,٦٨	دائماً
٦	٢٥	اعني انسجام القرار الذي يتم اتخاذه مع القرارات السابقة وعدم تعارضه معها	٤,٤٢	٠,٩٨	دائماً
المتوسط العام للمحور			٤,٦		دائماً

يبين الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات القيادات النسائية بجامعة أم القرى عن درجة مشاركتهن في اختيار البديل الأمثل للقرار تراوحت بين (٤,٤١-٤,٨٢) بينما جاءت العبارة (٢٥) ونصها " أراعي انسجام القرار الذي يتم اتخاذه مع القرارات السابقة وعدم تعارضه معها " وقد يُعزي سبب حصول هذا المحور على تقديرات مرتفعة (دائماً) إلى حرص القيادات النسائية بالجامعة علي مصلحة الجامعة، والسعي نحو تحقيق أهدافها، وطرح البدائل الفاعلة والتي تصب في مصلحة الجامعة وتحقيق أهدافها من مسؤولياتهن ومن صميم عملهن. نتائج السؤال الخامس والذي ينص على : "ما درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في مرحلة تنفيذ ومتابعة القرار والمرتبطة بصناعة القرار من وجهة نظرهن ؟" للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات النسائية بجامعة أم القرى كما هي موضحة في الجدول رقم (٨) الجدول رقم (٨)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول مشاركتهن في تنفيذ القرارات ومتابعتها.

ترتيب حسب المتوسط	رقم في استبانة	العبارات	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة مشاركة
١	٢٦	ق من أن تنفيذ القرارات المتخذة يتم وفقاً للصورة المرسومة لها	٤,٤٨	٠,٧٨	دائماً
٢	٣٠	اهم بفاعلية في مساعدة المعنيين في دائرتي على تنفيذ القرارات المتخذة سابقاً	٤,٤٤	٠,٩٠	دائماً
٣	٢٧	عمل على مساعدة المسؤوليات في تلمس الطرق الكفيلة بتنفيذ القرارات التي تم اتخاذاها	٣,٣٧	٠,٧٧	دائماً

٤	٢٨	هم في متابعة تقويم القرارات وفق المعايير المعلنة هم في دراسة الآثار المترتبة على القرارات التي تم اتخاذها مسبقاً	٤,١١	٠,٧٥	غالباً
٥	٢٩				
المتوسط العام للمحور			٤,٣٣		دائماً

يتبين من الجدول رقم (٨) إن المتوسطات الحسابية لاستجابات القيادات النسائية بجامعة أم القرى عن درجة مشاركتهن في تنفيذ ومتابعة القرارات تراوحت بين (٤,١٧ - ٤,٤٨) لعبارات المحور بمتوسط عام (٤,٣٣) للمحور . حيث جميع عبارات المحور على تقدير (دائماً) ما عدا العبارة رقم (٢٩) والتي نصها " أساهم في دراسة الآثار المترتبة على القرارات التي تم اتخاذها مسبقاً " حيث حصلت على تقدير (غالباً) و جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) . بينما جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي نصها " أتتحقق من أن تنفيذ القرارات المتخذة يتم وفقاً للصورة المرسومة لها " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨) وقد يعزى سبب حصول معظم عبارات المحور على تقدير (دائماً) ربما إلى إدراك القيادات النسائية بأهمية دورهن في تنفيذ القرارات التي ساهمن في صنعها. كما تعزو الباحثة حصول العبارة رقم (٢٩) التي تم اتخاذها مسبقاً على المرتبة الأخيرة في المحور، إلى اعتقاد القيادات بأن ذلك لا علاقة له بالقرارات الآتية التي يتم اتخاذها، وأنهن لسن مسؤولات عن ما يترتب على القرارات السابقة التي قد لا يكن قد شاركن في صنعائها. الجدول رقم (٩) يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع الدراسة عن درجة مشاركتهن في صناعة القرارات في جميع محاور الدراسة

نصيب حسب متوسط	المحور	مجال المشاركة	متوسط	درجة مشاركة
١	٤	اختيار البديل الأمثل	٤,٦٠	دائماً
٢	٢	جمع المعلومات اللازمة لصنع القرارات	٣,٣٧	دائماً
٣	٥	تنفيذ لقرارات ومتابعتها	٤,٣٣	دائماً
٤	٣	طرح بدائل القرارات وتنفيذها	٤,٠٧	غالباً
٥	١	تحديد مشكلة القرارات	٣,٣٩	أحياناً
المتوسط العام للأداة ككل			٤,١١	غالباً

يوضح الجدول رقم (٩) بأن القيادات النسائية بجامعة أم القرى يشاركن غالباً في مراحل صناعة القرارات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمشاركتهن (٤,٦) دائماً وكان المتوسط الأعلى للمشاركة لمرحلة اختيار البديل الأمثل ، وقد يعود السبب في حصول (اختيار البديل الأمثل) على أعلى متوسط لمرحلة

صناعة القرار لإتاحة فرصة العصف الذهني وتبادل الأفكار المرتبطة بصنع القرار بين الأعضاء للوصول إلى اختيار البديل الأمثل. من خلال استعراض نتائج الدراسة الحالية يلاحظ أن نتائجها اختلفت مع جميع نتائج الدراسات السابقة التي وردت في الدراسة، مثل دراسة سنبل (1993)، ودراسة السهلاوي (1996)، ودراسة القطب (2021)، ودراسة الصائغ (2013)، التي أشارت إلى أن نتائج مشاركة المرأة في صناعة القرارات ضعيفة ودون المستوى المطلوب، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن القيادات النسائية بجامعة أم القرى يشاركن في صناعة القرارات غالباً، وذلك مؤشر جيد يدل على تغيرات إيجابية تجاه المرأة، وإدراكاً لأهمية مشاركتها في صناعة القرارات، ولدورها البارز في التنمية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠. نتائج السؤال السادس الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزي إلى المنصب القيادي؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوِر الدراسة كل محور على حدة، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك. جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القيادات النسائية عن درجة مشاركتهن في صناعة القرار حسب متغير المنصب القيادي.

المحور الأول تحديد المشكلة :

المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميدة	٣	١٩,٠٠	٢,٦٤٥
وكيلة كلية	١٢	٢١,٠٠	٦,٩١٥
وكيلة عمادة منتقلة	٥	٢٣,٦٠٠	٨,٢٩٤
وكيلة قسم	٩	١٦,٨٨	٢,٧٥٨
المجموع	٢٩	١٩,٩٦٥	٦,١٠٣

المحور الثاني : جمع المعلومات اللازمة للقرار وتحليلها :

المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
عميدة	٣	٣١,٣٣	٠,٥٧٧



٧,٩٤	٣٠,٥٠	١٢	وكيلة كلية
٢,٠٠	٣٣,٠٠	٥	وكيلة عمادة مستقلة
٤,٣٠	٢٩,٣٣	٩	وكيلة قسم
٥,٦٨٣	٣٠,٦٥	٢٩	المجموع

المحور الثالث : طرح بدائل القرار وتقييمها:

المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميدة	٣	١٨,٦٦	٣,٢١٤
وكيلة كلية	١٢	٢٠,٤١	٢,٨١٠
وكيلة عمادة مستقلة	٥	٢٣,٦٠	١,٩٤٩
وكيلة قسم	٩	١٩,٢٢	٢,٣٨٦
المجموع	٢٩	٢٠,٤١٣	٢,٩٣٤

المحور الرابع : اختيار البديل الأمثل للقرار:

المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميدة	٣	٢٨,٠٠	١,٠٠٠
وكيلة كلية	١٢	٢٨,١٦٦	٣,٤٠٦
وكيلة عمادة مستقلة	٥	٢٩,٠٠	١,٤١٤
وكيلة قسم	٩	٢٦,٠٠	٣,٥٩٧



المجموع	٢٩	٢٧,٦٨٩	٣,١١٧

المحور الخامس : تنفيذ القرار وصناعاته:

المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
عميدة	٣	٢٣,٠٠	٠,٠٠٠
وكيلة كلية	١٢	٢١,٢٥	٤,٩٠١
وكيلة عمادة مستقلة	٥	٢٣,٦٠	١,٩٤٩
وكيلة قسم	٩	٢٠,٧٧	٣,١١
المجموع	٢٩	٢١,٦٧	٣,٧٣٣

يشير الجدول رقم (10) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات القيادات النسائية حول درجة مشاركتهن في صناعة القرارات تُعزى لمتغير المنصب القيادي. ولمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، ثم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) والجدول (11- 15) توضح ذلك: الجداول (١١ - ١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات القيادات النسائية عن درجة مشاركتهن في صناعة القرارات لكافة محاور أداة الدراسة تبعاً لمتغير المنصب القيادي :-جدول رقم (١١)

محور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	سط المربعات	قيمة ف	وى الدلالة
بد مشكلة لقرار	بين المجموعات	١٦٦,٨٧٧	٣	٥٥,٦٢٦	١,٥٨٧	٠,٢١٧
	داخل المجموعات	٨٧٦,٠٨٩	٢٥	٣٥,٠٤٤		
	المجموع	١٠٤٢,٩٦٦	٢٨			

جدول رقم (١٢)

المحور	مصدر التباين	مجموع	لحة الحرية	سط المربعات	قيمة ف	وى الدلالة
--------	--------------	-------	------------	-------------	--------	------------



المربعات						
٤٤,٨٨٥	٣	١٤,٩٦٥	٠,٤٣٥	٠,٧٣٠	بين المجموعات	المعلومات لزمة للقرار وتحليلها
٨٥٩,٦٦١	٢٥	٣٤,٣٨٧			داخل المجموعات	
٩٠٤,٥٥٢	٢٨				المجموع	

جدول رقم (١٣)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. الحرية	سط المربعات	قيمة ف	بتوى دلالة
لرح بدائل رار وتقييمها	بين المجموعات	٧٢,٦٩٦	٣	٢٤,٢٣٢	٣,٥٩٩	٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٦٨,٣٣٥	٢٥	٦,٧٣٤		
	المجموع	٢٤١٠,٣٤	٢٨			

جدول رقم (١٤)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. الحرية	سط المربعات	قيمة ف	بتوى الدلالة
بتيار البديل مُثل للقرار	بين المجموعات	٣٠,٩٨٥	٣	١٠,٣٢٨	١,٠٧٠	٠,٣٧٩
	داخل المجموعات	٢٤١,٢٢٢	٢٥	٩,٦٤٩		
	مجموع	٢٧٢,٢				

جدول رقم (١٥)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. الحرية	سط المربعات	قيمة ف	بتوى الدلالة
ففيذ القرار ومتابعته	بين المجموعات	٤٤,٨٨٥	٣	١١,٠٦٨	٠,٧٧٥	٠,٥١٩
	داخل المجموعات	٨٥٩,٦٦١	٢٥	١٤,٢٨٠		
	المجموع	٩٠٤,٥٥٢	٢٨			

تبين الجداول ذات الرقم (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥) لتحليل التباين الأحادي أن درجة مشاركة القيادات النسائية بجامعة أم القرى في صناعة القرارات وفقاً لمحاور أداة الدراسة تختلف حسب المنصب القيادي والكشف عن مصدر الفروق ثم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية حسب متغير المنصب القيادي . جدول رقم (١٦) نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية حسب متغير المنصب القيادي .

نصب (١)	المنصب (J)	فروق المتوسطات (1-J)	خطأ المعياري	لالة الفروق
عميدة	وكيلة كلية	-١,٧٥٠٠٠	١,٦٧٥٠١	٠,٣٠٦
	كلية عمادة مستقلة	-٤,٩٣٣٣٣	١,٨٩٥٠٥	٠,٠١٥
	وكيلة قسم	-٠,٥٥٥٥٦	١,٧٢٩٩٤	٠,٧٥١
كلية كلية	عميدة	١,٧٥٠٠٠	١,٦٧٥٠١	٠,٣٠٦
	كلية عمادة مستقلة	-٣,١٨٣٣٣	١,٣٨١٢٥	٠,٠٣٠
	وكيلة قسم	١,١٩٤٤٤	١,١٤٤٢٥	٠,٣٠٧
كلية عمادة مستقلة كلية قسم	عميدة	٤,٩٣٣٣٣	١,٨٩٥٠٥	٠,٠١٥
	وكيلة كلية	٣,١٨٣٣٣	١,٣٨١٢٥	٠,٠٣٠
	وكيلة قسم	٤,٣٧٧٧٨	١,٤٤٧٣٧	٠,٠٠٦
	عميدة	٠,٥٥٥٥٦	١,٧٢٩٩٤	٠,٧٥١
	وكيلة كلية	-١,١٩٤٤٤	١,١٤٤٢٥	٠,٣٠٧
	وكيلة عمادة مستقلة	-٤,٣٧٧٧٨	١,٤٤٧٣٧	٠,٠٠٦

يظهر الجدول (١٦) أنه توجد فروق دالة إحصائية بين درجة مشاركة القيادات النسائية في جامعة أم القرى في صناعة القرارات حسب المحاور الواردة في أداة الدراسة تعزى للمنصب القيادي وذلك بين منصب وكيالات العمدات المستقلة ومنصب كل من العميدة و وكيالات الكليات و وكيالات الأقسام لصالح منصب وكيالات العمدات المستقلة . وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض قرارات العمدات المستقلة لامركزية، أي تتبّع من الوكيالات أنفسهن، مما يتيح لهن حرية التفكير، وفرصة تبادل الآراء والتعبير عنها بحرية، لذلك حظيت بمتوسطات أعلى مقارنة بالمناصب الأخرى : (العميدات ، و وكيالات الكليات و وكيالات

الأقسام)، والتي عادة ما تكون قراراتها مركزية، أي تأتي من الإدارة العليا ، ويتم تنفيذها من قبل الإدارة الوسطى والدنيا دون مشاركتهم في مناقشتها أو إبداء الرأي فيها.

توصيات الدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة، توصي الباحثة بما يلي :

١- أن تسعى الإدارات العليا بالجامعات السعودية إلى تقديم المزيد من الدعم للقيادات النسائية، بتمكينهم من المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات، سواء الأكاديمية، أو الإدارية أو المالية، وذلك تلبيةً لمطالب رؤية المملكة (٢٠٣٠).

٢- أن يشجع عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام وكيلاتهن من القيادات النسائية على المساهمة في عملية صناعة القرارات بكافة مراحلها وفي جميع مجالاتها .

مقترحات الدراسة : تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية :

- ١- دراسة تتعلق بتفعيل مشاركة عضوات هيئة التدريس في الجامعات السعودية في صناعة القرارات.
- ٢- إجراء دراسة حول مشاركة القيادات الإدارية - غير الأكاديمية - في الجامعات السعودية في صناعة القرارات.

المصادر والمراجع

• "سيرة ابن هشام" (٢: ٢٢٤)، و"السيرة النبوية" و"أخبار الخلفاء"، لابن حبان (١: ٢٥٥).

المراجع العربية :

- _أحمد ، أحمد ابراهيم (٢٠٠٢) الأذرة المدرسية ، الألفية الثالثة ، الاسكندرية ، دار النشر للجامعة ، القاهرة - مصر .
- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب .
- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢.
- التهامي، حسين عبدالرحمن (2008) المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الادارة العامة ، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- الدجاني ، سهيلة عرفات (١٩٨٨) " العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات " رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الأردنية - عمان الأردن .
- عنتر لطفي محمد، صناعة القرار التعليمي، مفهومه، أسسه، كيفية تطويره، مجلة دراسات تربوية ، القاهرة، رابطة التربية الحديث، مجلد(3)، ج13- 1988.

- السبيعي ، عزه فاضل (١٤٣١هـ) تطوير صنع واتخاذ القرارات القيادية النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة في ظل معايير ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية -
 - السهلاوي ، عبد الله والناجم ، سعد (١٩٩٦) " المشاركة المرغوبة لعضو هيئة التدريس في كلية التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الاداري ، مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك فيصل
 - الصائغ ، نجاه محمد سعيد (٢٠٠٦) " الادوار التي يؤديها عميدات أقسام طالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن "بحث مقدم الندوة ادارة أقسام الطالبات التحديات والطموح ٦-٨ مارس ، الدمام جامعة
 - الصائغ ، نجاه محمد سعيد (٢٠١٣) " استراتيجة مقترحة لمشاركة المرأة السعودية في صناعة القرار " مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، العدد (٣٧) الجزء (٢) مايو
 - القطب ، رولا عبد الرحيم (٢٠١٢) " دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
 - سنبل ، فائقة عباس (١٩٩٣) " مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي في جامعة أم القرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة أم القرى
 - المبيريك ، وفاء (٢٠٠٦) " التنظيم الاداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية ورقة عمل مقدمة لندوة (ادارة أقسام الطالبات : التحديات والطموح) ٦-٨ مارس الدمام ، جامعة الملك فيصل .
 - كنعان ، نواف (٢٠٠٣) " اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق " ط٢ دار الثقافة للنشر
 - محمد يوسف محمد، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرار، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، مجلد ١٢، ١١، القاهرة دار الفكر العربي ١٩٨٦.
 - ياركندي ، آسيا (٢٠٠٦) " تنمية الكفاءات البشرية : رؤية لتحقيق دور إداري وأكاديمي بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات : التحديات والطموح ٦-٨ مارس ، الدمام جامعة الملك فيصل.
- المراجع الأجنبية :**

- Charles, G. S., & Karr-Kidwell, P. J. (1995). Effective Principals, Effective Schools: Arriving at Site-Based Decision-Making with Successful Principals and Teacher Participation.
- Dickson, J. (1981). The relation of direct and indirect participation. *Industrial Relations Journal*, 12(4), 27-35.
- Debono, Manwel. (2007). Employment status, Gender and work. Center for Labour Studies. Malta.
- Barnard, C., & Simon, H. A. (1947). Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. New York: Free Press.