

## واقع صناعة القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت (دراسة وصفية)

د/عروب أحمد عبد العزيز القطان

عضو هيئة التدريس في قسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية الأساسية  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف أهم آليات ومصادر صناعة القرار الإداري المطبقة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت ، والكشف عن درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار، وتحديد أهم معوقات صناعة القرار الإداري من وجهة نظر عميد الكلية والعمداء المساعدين ورؤساء الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الاقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة قد تعزى إلى متغيرات ( الجنس وطبيعة القسم الاكاديمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي ، وكانت أداة الدراسة مقابلة واستبانة تم التحقق من صدقهما والتأكد من ثباتهما ، وتكون مجتمع الدراسة من عميد الكلية وثلاث عمداء مساعدين ، وجمع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الأساسية ورؤساء الاقسام .

### وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

1- أن عينة الدراسة من رؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس قد رتبوا آليات صناعة القرار من حيث اهميتها وواقع استخدامها وتطبيقها كما يلي : الرتبة الأولى " تحرص القيادة العليا على الاطلاع على البيانات الحديثة والمعلومات المتاحة لصناعة القرار " و " تتخذ القيادة العليا الحلول المناسبة و البدائل في حل المشكلات " ، وجاء في الرتبة الثانية " تتخذ القيادة العليا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار و حل المشكلات " ، وجاء في الرتبة الثالثة " تقوم القيادة العليا في الكلية بتشخيص المشكلات بطرق علمية " ، بينما جاء في آخر آليات صنع القرار المطبقة في كلية التربية الأساسية " تقوم القيادة العليا بعمل البحوث و الدراسات لدعم صنع القرار " .

2- أن عينة الدراسة من رؤساء الاقسام والهيئة التدريسية قد رتبوا مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار في كلية التربية الأساسية كما يلي : الرتبة الأولى " المكتب الفني " ، والرتبة

الثانية " اللوائح و القرارات في الكلية و الهيئة ، والرتبة الثالثة " مجالس الاقسام العلمية ومجلس الكلية" ، بينما جاء في آخر مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب "صناديق للمقترحات وابداء الرأي. 3- أن عينة الدراسة من رؤساء الاقسام والهيئة التدريسية اتفقوا على أن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؛ وجاء في أول مؤشرات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار " توفر الكلية اللوائح والقرارات الصادرة من إدارة الهيئة للعاملين في الكلية. ، وجاء في الرتبة الثانية"تتيح الكلية المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بشكل كافي" ، وجاء في الرتبة الثالثة " تتوافر ثقة متبادلة بين قادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرار" ، بينما جاء في اقل المؤشرات التي تدل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بكلية التربية الأساسية " تحفز الكلية جميع العاملين لإبداء الآراء والمقترحات حول الكلية وشؤونها".

4- أن هناك عدد من المعوقات التي تحد من عملية صناعة القرار وجاء ترتيب هذه المعوقات كما يلي: جاء في أول المعوقات "قلة الاعتماد المالي المخصص لتطوير البنية التكنولوجية اللازمة لصناعة القرار بالكلية، يليه التدخلات الخارجية من السلطة التشريعية في الدولة يليه عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة بالكلية تربط بين نتائج الدراسات العلمية واحتياجات الكلية وعلاج مشكلاتها" بينما جاء في أقل المعوقات تأثيرا "خوف أعضاء هيئة التدريس من تحمل المسؤولية".

#### وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها

1- توفير الميزانية الكافية ومصادر التمويل اللازمة لتحديث وصيانة البنية التكنولوجية اللازمة لعملية صناعة القرار .

2- تحديث وتطوير قواعد البيانات اللازمة لصناعة القرار من خلال وجود متخصصين في هذه القواعد وعقد دورات تدريبية للقائمين عليها حالياً.

الكلمت المفتاحية : القرار الإداري، صناعة القرار الإداري، كلية التربية الأساسية

**The Reality of Administrative Decision Making at the Basic  
Education College in the State of Kuwait  
(Descriptive Study)**

**Aroub Dr. Aroub Ahmed Abdel Aziz Al-Qattan**

*Faculty member in the Department of Educational Assets and Administration, College of  
Basic Education*

*The Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait*

**Abstract:**

The objective of the study are to identify the most important applied mechanisms and sources of administrative decision making in the Basic Education College in Kuwait, to reveal the degree of participation of the faculty members in decision making, to identify the main obstacles to administrative decision making from the perspective of the study sample, and to determine whether there are significant statistical differences between the means of the responses of the study sample on the study axes that may be attributed to the variables (gender, nature of the academic department, job title, and years of experience). In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach. The researcher used the interview and questionnaire as the tools of the study and then verified their validity and ensured their consistency. The study community consists of the Dean of the college, the assistant deans, all the teaching faculty members, the training faculty members of the Faculty of Basic Education, and the heads of departments.

The study reached a number of conclusions, including:

– The study sample has arranged decision making mechanisms in terms of their importance, the reality of their use, and their application to.

"The senior leadership is keen to review the latest data and information available for decision-making" and "the senior leadership adopts appropriate solutions and alternatives in solving problems".

"Senior leadership uses a collective approach to decision-making and problem solving."

The College's senior leadership diagnoses problems using scientific methods.

"The senior leadership undertakes research and studies to support decision-making."

The study sample has arranged the sources of information needed for decision-making in the Basic Education College as follows: the first is the "technical office", the second is the "regulations and decisions in the college and the faculty", the third is "the council of the scientific departments and the college council", and the last is "proposals and opinions boxes".

The study sample agree that the degree of participation of the faculty members in decision-making in the Faculty of Basic Education College was medium.

There are a number of obstacles that limit the decision-making process. The first one is the "lack of financial fund allocated to the development of the technological infrastructure necessary for decision-making in the college", followed by "the external interventions from the State's legislative authority", then "the absence of an accurate and up-to-date and comprehensive database in the

college that links the results of scientific studies and the needs of the college and address its problems," while the least affecting obstacle is "the fear of the faculty members of taking responsibility."

The study gave a number of recommendations:

Providing sufficient budget and funding sources necessary to modernize and maintain the technological infrastructure of the decision-making process.

Updating and developing the databases required for decision making through the presence of specialists in these databases and holding training courses for those currently in charge of them.

Key words: Administrative Decision, Administrative Decision Making, the Basic Education College

## مقدمة

التربية في مفهومها المعاصر أداة للتغيير والتطوير الاجتماعي ، ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل مكاناً بارزاً بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان ، ونتائج العملية التربوية منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساسي في نجاحها وسيرها وحسن توجيهها.

وعصرنا الحالي يتميز بالتغيير المستمر والتطور المتسارع في جميع مناحي الحياة، ويأتي في مقدمة المؤسسات المسؤولة عن التطوير "المنظمات التعليمية" فمن الأسس التي يركز عليها تطوير المنظمة التعليمية بوصفها أهم مؤسسة هو تطوير الإدارة التعليمية بجميع مستوياتها وتعتبر الإدارة هي العملية الاجتماعية التي تهتم بحسن استغلال الموارد البشرية من معلمين ومتعلمين وتنظيم جهودهم بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من التربية بالكم والكيف اللذين يتمشيان مع أهداف المجتمع وطموحاته، ومن أهم الوظائف التي تؤديها الإدارة التعليمية: القيادة، التخطيط، التنظيم، التنسيق، الاتصال، التوجيه، الإشراف، التقويم، وكلها وظائف تؤدي لتحقيق الأهداف التربوية ( صفاء شاهين ، 2006 : 2).

وتأتي عملية صنع القرار لتكون أخطر العمليات الإدارية التي تمس الحاضر بل وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لذلك يسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره، إذن فعلمية صنع القرار هي قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية.

ولقد شهدت الفترة الأخيرة تطوراً ملحوظاً في منهجية صناعة القرار من خلال الدعم المتبادل بين فروع المعرفة المختلفة والأساليب العلمية المستخدمة في صناعة القرار، واعتماد هذه النظم على المعلومات والنماذج الكمية لإنتاج المعلومات الكمية. (أبوزيد يوسف، 2015 : 442).

كما أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت من أهم التطورات الإيجابية في حياتنا العصرية ، فلقد فتحت ثورة المعلوماتية أبواب واسعة حول تنمية المؤسسات الحكومية ، التي سعت

بدورها إلى تحديث أنظمتها وأساليب وآليات العمل بها بما انعكس بشكل ايجابي على كل مؤسسات الدولة في صورة انجازات بشكل أكثر تطوراً وفاعلية ، كما أن الحاجة إلى المعلومات وضرورتها بالنسبة لصانع القرار تتزايد بصورة مضطردة كلما اتسعت وتعددت غايات القرارات المطلوب اتخاذها ، فالقرارات تظل محكومة بالأطر والايضاح القائمة ومستوى الوعي والتحصيل العلمي والخبرات المتراكمة ، ويمد الحصول على معلومات كافية صانع القرار بالقدرة على اتخاذ القرارات على نحو سليم ومدروس ، من جانب آخر فإن غياب المعلومات يجعل من مهمته بالغة الصعوبة والتعقيد ( الوافي الطيب ، 2010: 109).

وتؤدي مؤسسات التعليم العالي دوراً مهماً في جميع المجتمعات لما لها من دور كبير في تطوير المجتمع وتقدمه، وبالرغم من تعدد المفاهيم حول أهداف التعليم العالي فإنها تتمحور حول وظائف ومهام أهمها التدريس والبحث العلمي وتنمية المجتمع، و تعتبر الجامعة المؤسسة المجتمعية المسؤولة عن إعداد القوى البشرية المؤهلة والمزودة بالمعرفة العلمية والأكاديمية، وتسعى إلى توفير الباحثين في مجالات العمل والإنتاج وتطوير المعرفة من خلال تنشيط البحث العلمي، فالجامعة تتألف من عدد من الأقسام التي تساهم في تحقيق أهدافها متضمنة اتخاذ القرارات المهمة كاختيار أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج الأكاديمية وتحديد المقررات الدراسية فالقرارات المتخذة من خلال الأقسام الأكاديمية تحدد طابع المؤسسة الجامعية بما تتضمنه هذه الأقسام من ثقافة تنظيمية، وأنماط قيادية متبعة في صنع القرارات وأساليب اتخاذها، فأصبح تمكين الأفراد ضرورياً لنجاح المؤسسات وتطوير القرارات فيها صناعة ومشاركة وفاعلية.

ويواجه التعليم العالي تغييرات وتحديات كبيرة في الوقت الراهن حيث أصبح العالم اليوم تحكمه العولمة والحاسوب وقوانين اقتصاد السوق بسبب الثورة العلمية والطفرات والانجازات التقنية غير المسبوقة والثورة الهائلة في مجال الاتصال والالكترونيات، ونظراً لان سمة العصر الذي نعيش به سرعه التغيير والتجديد بما يتوافق مع بنية المعرفة من إضافات وما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات فان الجامعات اليوم وبصفه مستمرة تحتاج لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية والأهداف والسلوكيات حتى تستطيع بذلك تشخيص المشكلات وإعداد التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل جامعه الغد، وبطبيعة الحال لا يمكن

معالجه تحديات الحاضر والمستقبل في شتى المنظمات بنمط إدارة الماضي أو بالإدارة التقليدية(مازن الشوبكي ، 2010 : 3).

### مشكلة الدراسة

إن للعمل الإداري أهمية قصوى في عالم اليوم، وذلك لأن الممارسات الإدارية هي التي يعزى إليها التقدم أو التخلف الحضاري، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على القرار وكل نشاط إداري يهتم بجانب العمل ويغفل جانب صناعة واتخاذ القرار هو نشاط غير سليم، فالإدارة هي عملية اصدار القرار المناسب في الوقت المناسب ووضع موضع التنفيذ. لذا فإن صناعة القرار التربوي يعد قلب العملية الإدارية، مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار، ومن أسباب أزمة التعليم العالي المتمثلة في تدهور المستوى التعليمي يعود إلى أن أعضاء هيئة التدريس منعوا من الاستشارة في العديد من القضايا المتعلقة بالجامعة، كما أن تدخل الحكومات المركزية في شؤون الجامعة أدى إلى تعقيد عمل إدارة الجامعات (ليلي أبو العلا ، 2014 : 124).

ومن خلال واقع عمل الباحثة كعضو هيئة تدريس بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لاحظت أن عملية صنع القرار الإداري تتسم بعدم استقرار ووضوح في الاستراتيجية ، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصيات القائمين على قمة العمل الإداري بالكلية وتغيرها يتم بتغيير الأشخاص، كما يلاحظ عدم اكتمال البنية الأساسية الكاملة واللازمة لصناعة القرار الإداري السليم وهي الحقائق و البيانات والمعلومات الدقيقة والمفصلة أو ربما توافرها مع عدم استغلالها في صناعة القرار، بالإضافة إلى ملاحظة قلة توافر الأسس العلمية اللازمة في صناعة القرار الإداري الرشيد و استخدام الأساليب التقليدية.

وفي سياق متصل أكد بعض المتخصصين في الطرق الكمية ونظم المعلومات بكلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت أن اتخاذ القرارات في مؤسسات دولة الكويت يفتقد إلى المرتكزات العلمية الأساسية التي يجب اتباعها، حيث تتخذ القرارات بناءً على آراء وأفكار عامة وليس دراسات تحليلية ، وأن الشركات الخاصة تعتبر أفضل من غيرها في عملية اجراء الدراسات الهادفة إلى اتخاذ القرارات السليمة، لكنها ما زالت بحاجة إلى التطوير، مشيراً إلى أنه يجب معرفة الأسباب الأساسية لأية مشكلة تعترض المؤسسة وليس الاكتفاء بالتعامل مع



الأعراض، ويتم تحليل تلك الأسباب وافترض عدة فرضيات لحلها، كما يتم إجراء التجارب التي تعد محاكاة للواقع على مستوى بسيط، بحيث يتكون تصور واضح لحل الأزمة، ومن ثم يمكن تعميم الحلول (محمد غلوم ، 2016).

**وإنطلاقاً** من رؤية كلية التربية الأساسية المتمثلة في سعى الكلية إلى تقديم برامج تعليمية قائمة على جودة الأداء، وإجراء البحوث التربوية، وخدمة المجتمع عبر تعاونها مع المؤسسات والهيئات التربوية المحلية والعالمية، جاءت فكرة الدراسة الحالية للكشف عن واقع صناعة القرار الإداري بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. **وبناء عليه** تحددت مشكلة الدراسة في تحديد واقع عملية صناعة القرار الإداري بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وذلك من حيث آلياتها ودرجة مشاركة رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في هذه العملية بالإضافة إلى المعوقات والعوامل التي تؤثر في هذه العملية لدى كلا الطرفين.

### أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- س 1: ما أهم آليات ومصادر صناعة القرار الإداري المطبقة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر وعميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة؟
- س 2 : ما درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت في صناعة القرار الإداري بالكلية من وجهة نظر وعميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة؟
- س 3 : ما معوقات صناعة القرار الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة؟
- س 4 : ما آليات عملية صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة؟
- س 5 : ما مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في عملية صناعة القرار من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة؟

س 6 : ما درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في عملية صناعة القرار من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة ؟

س 7 : ما معوقات صناعة القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة ؟

س 8 : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وطبيعة القسم الأكاديمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجنسية ؟

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الجوانب التالية :

1- كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب هي القطب الثاني لإعداد المعلمين بدولة الكويت ولذا كان الأهتمام بعملية صنع القرار في هذه الصرح العلمي المهم وتعرف معوقاته ومصادر معلوماته وآلياته ودرجة مشاركة منسوبي الكلية من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس فيه.

2- تأمل الباحثة أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة السادة القائمين على إدارة كلية التربية الأساسية والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في تبني آليات أكثر فاعلية تسهم في زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بالكلية والحد من المعوقات التي تحول دون صناعة هذه القرارات بجودة وفاعلية.

3- ندرة الدراسات الكويتية - في حدود علم الباحثة - التي تناولت صناعة القرار بكلية التربية الأساسية .

4- تزويد المكتبة العربية والكويتية بدراسة حديثة تتناول آليات صناعة القرار ومصادر المعلومات اللازمة له ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فيه ومعوقات صناعة القرار وبما يسهم في التراكم المعرفي في مجال الإدارة وصناعة القرار .

5- تؤمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة باكورة لدراسات مستقبلية تتبنى وبعمق أنظمة دعم القرار وسبل الاستفادة منها في الإدارة الجامعية وصناعة القرار في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت .

## أهداف الدراسة

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- معرفة أهم آليات ومصادر صناعة القرار الإداري المطبقة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر وعميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة.
- 2- الكشف عن درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت في صناعة القرار الإداري بالكلية من وجهة نظر وعميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة .
- 3- تحديد أهم معوقات صناعة القرار الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة .
- 4- تحديد أهم آليات عملية صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة .
- 5- الكشف عن أهم مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في عملية صناعة القرار من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.
- 6- تحديد درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في عملية صناعة القرار من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة .
- 7- تحديد أهم معوقات صناعة القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة.
- 8- تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة قد تعزى لمتغيرات الجنس وطبيعة القسم الأكاديمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجنسية.

## منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي الذي يقوم على وصف عملية صنع القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

بدولة الكويت، مما يمكن من الوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير عملية صنع القرار الإداري فيها.

### عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة تتمثل في الشرائح الآتية:

- 1- رؤساء الأقسام والعميد والعمداء المساعدين في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- 2- أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت .

### أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداتين هما:

- 1- مقابلة مع عميد الكلية والعمداء المساعدين لتعريف آليات صناعة القرار الإداري ومدى مشاركة الهيئة التدريسية في هذه العملية والكشف عن أهم معوقات صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.
- 2- استبانة خاصة بأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام لتعريف واقع مشاركتهم في عملية صنع القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وتحديد أهم المعوقات التي تواجه عملية صناعة القرار.

### محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على:

- 1- حدود الموضوع: وتحدد موضوع الدراسة في " واقع صناعة القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت" .
- 3- الحد البشري : وتحدد في جميع المنتسبين لكلية التربية الأساسية في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من (عميد الكلية - العمداء المساعدين - رؤساء الأقسام- أعضاء هيئة التدريس) ونظرا لصعوبة الوصول لكل مفردة

من مفردات مجتمع الدراسة سيتم اختيار عينة ممثلة لهذه الشرائح ووفق الاجراءات العلمية المتبعة في هذا الشأن.

2- الحد المكاني: وتحدد في كلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت .

3- الحد الزمني : خلال العام الجامعي 2017 /2018.

### مصطلحات الدراسة

#### صنع القرار

تُعرف عملية صنع القرار بأنها " تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيرا إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العلمي وحيث التنفيذ (بلكيس النعيمي، 2010 : 214).

كما يعرف صنع القرار بأنه "عملية نظامية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة يتطلب أداء كل منها قدرًا من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته بالنسبة للهدف المنشود (عبد الرحمن مال الله، 2013: 225). كما عُرفت عملية صنع القرار بأنها " العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة وتحديد أسبابها ومرحلة حل المشكلة ويتم فيها تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بينها" (علي شريف وآخرون ، 2007 : 189)

وتُعرف الباحثة إجرائيا صنع القرار في هذه الدراسة بأنه "عملية منظمة ذات اجراءات محددة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويلزم أداء كل خطوة منها قدرًا من المعلومات والخبرات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته بالنسبة للهدف المراد تحقيقه.

#### القرار

القرار في اللغة من قر يقرر تقريرًا فهو مقرر، والمفعول مقرر، ويقال قر الرأي على كذا أي صح العزم عليه، ويقال قر رأيه على الأمر أي أزمع وعقد النية عليه (أحمد عمر، 2008: 1749).

أما إصلاحاً فيعرف القرار على أنه " الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين لهم وجهات نظر مختلفة". (محمد النمر وآخرون ، 2013 : 412-413).

بينما يُعرف القرار بأنه " فعل يقوم به الإداري أو من يواجه المشكلة ليختار بين عدد من البدائل أو ليحدد التصرف الواجب إتخاذه تجاهها (نبيل خليل، 2010: 21).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة للقرار أن القرار هو نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، ويصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك، وأن القرار الإداري الأنسب هو الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل، ويتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بمتخذ القرار.

#### نظم دعم القرار

تُعرف بأنها " نظم تفاعلية محوسبة من الذكاء الإنساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التي تخضع لتحكم صانع القرار والمصمم لتقديم الدعم و المساندة له في عملية صنع القرارات المهيكلة وغير المهيكلة من خلال قاعدة المعلومات وقاعدة النماذج وأدوات الحوار والتفاعل التي تنتجها وعلى النحو الذي يعزز من كفاءة وفاعلية هذه العملية ويحقق النجاح لصانع القرار (عبد الله الحسني ، 2013 : 13).

كما تعرف نظم دعم القرار بأنها " تفاعل المعلومات مع الخبرة من أجل استخدامها من قبل المديرين في عملية اتخاذ القرارات وتتميز في حل المشكلات المعقدة التي تواجه إدارات المنظمات وتساعد في جعل القرارات أكثر دقة وفاعلية وكفاءة ومرونة بالإضافة إلى سهولة استخدامها (Holsapple & Whinston, 2008,p5)

وتعرف الباحثة إجرائياً نظم دعم القرار في هذه الدراسة بأنها " نظم معلومات تفاعلية تزود القائمين بالعمل الإداري بالمعلومات والنماذج وأدوات معالجة البيانات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات، في تلك الظروف التي لا يعرف أحدا بالضبط ما هو القرار الأنسب الواجب اتخاذه.

#### كلية التربية الأساسية

هي كلية تابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت والمعنية بمنح درجة البكالوريوس في التربية والتعليم ، ولقد مرت الكلية منذ نشأتها عام 1962م بمراحل متعددة وأسماء مختلفة، تدرجت عبرها من معهد بسيط للمعلمين والمعلمات، حتى غدت كلية أكاديمية ضخمة تضم تسعة عشر قسماً علمياً من مختلف التخصصات التي يحتاج إليها

سوق العمل الكويتي. وقد تبدل نظامها من السنة الكاملة الدراسية إلى نظام المقررات الفصلي، ومن مدة دراسة سنتين إلى أربع سنوات، وتتنوع الأقسام بالكلية لتصل إلى تسعة عشر قسماً علمياً تطرح برامج علمية متعددة، ما بين علمي وأدبي وإسلامي وفني ورياضي وموسيقي وتقني مع أعضاء هيئة تدريس وهيئة تدريب مؤهلة، من ذوي الخبرة والمكانة من داخل الكويت وخارجها من الدول العربية والأجنبية. وتتفاعل هذه الخبرات بما لها من تنوع ثقافي، بصورة تكاملية أدت إلى الاستفادة منها بأقصى صورة ممكنة لتتحول كلية التربية الأساسية من مجرد منشأة تعليمية إلى منظومة متكاملة ومنازة ثقافية شامخة تؤثر في المجتمع وتتأثر بمتطلباته، وتتماشى مع أحدث منجزات العصر ومع التطوير الدائم والعهدة المستمر والعمل الدؤوب من أجل رفعة الوطن. وقد بلغ إجمالي الخريجين 30389 حتى عام 2012/2011 منهم 22786 طالبة، 7603 طالب (الموقع الرسمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب [www.paaet.edu.kw](http://www.paaet.edu.kw))

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً : الإطار النظري

#### الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

يخلط البعض بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار بل وهناك من يعتبرهما مسميان لشيء واحد ، ولكن في الواقع لكل منهما مدلول خاص به ، فعملية إتخاذ القرار تعتبر إحدى الخطوات أو المراحل لعملية صناعة القرار ، وأن عملية صنع القرار أشمل واعم وتحتوي إتخاذ القرار كجزء من مراحلها .

فقد أوضح حبيب المشار إليه في فيصل البراهيم (2008: 12) أن عملية صنع القرارات هي " عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار" ، وفي سياق متصل بين محمد علي (1404: 135) "أن إتخاذ القرارات يمثل المرحلة الحاسمة والنهائية في إطار عملية صنع القرارات، ولذلك يلاحظ أن العديد من الإداريين يشتركون في عملية الصناعة للقرارات، أما إتخاذ القرارات فيختص به شخص واحد"

وترى الباحثة أن إتخاذ القرارات يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع

القرارات فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، أما إتخاذ

القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار.

### أهمية صنع القرارات

وظيفة صنع القرارات هي جوهر عملية الإدارة وتتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير والتي تهدف إلى الاختيار الواعي بتحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد. (مدحت أبو النصر ، 2010 :23).

وعملية صنع القرارات عملية ديناميكية تشكل المحور الرئيس لوظائف الإدارة على مختلف مستوياتها التنظيمية ، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى بعينه وإنما شاملة لجميع المستويات في المنظمة. (فيصل البراهيم ، 2008 :11).

وتُعتبر عملية صنع القرارات أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في المنظمات المختلفة ومنها التربوية على جميع المستويات الإدارية، كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير والقائد التربوي عن غيره ، كما أن عملية صنع القرارات هي الاختبار والمحك للإدارة ، فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما ، ومهارته في تحديد البدائل ، ومهارته في إقناع الآخرين بقبول القرار الذي اتخذه ، تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدير في القيادة.

وتتفق معظم الدراسات على أهمية صنع القرار لما له من تأثير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات المختلفة، وأن أكثر المؤسسات تأثيراً هي المؤسسات التي تضم بداخلها أعداد كبيرة من العاملين، لذا فإن تلك المؤسسات أمام مسؤوليات أو مهام متعددة تتطلب منها التعامل مع منتسبيها بصورة سليمة من أجل أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها ولا يتم تحقيق تلك الأهداف إلا بوجود قيادة إدارية تؤمن بالمشاركة الجماعية وبقدرات العاملين معها (عبد الرحمن مال الله، 2013: 222).

ولقد أصبحت عملية صنع القرار هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة أو مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاية قيادتها في صنع القرار المناسب، ومما زاد من أهمية عملية صنع القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المؤسسة التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، وتعتبر عملية صنع القرار من المهام الجوهرية للمدير ، ومن هنا وصفت بأنها جوهر الإدارة ، كما



وصف القائد التربوي بأنه هو الذي يصنع القرارات وأن قدرته على صنع واتخاذ القرارات هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم.

### خطوات ومراحل صناعة القرارات الإدارية

تمر عملية صنع القرارات بخطوات مختلفة ، والواقع العملي الذي تمر به عملية صنع القرارات يختلف وفقاً لطبيعة الموضوع محل القرار ، وفي مجال الإدارة يواجه القادة العديد من المواقف والمشكلات التي تتطلب صنع واتخاذ قرارات محددة ، وهي ليست قرارات عفوية تصنع في ثوانٍ ، وأن عملية صنع القرار تتم بعدة طرق في مقدمتها ما يعرف بالطريقة العلمية التي تتضمن عدة خطوات ومراحل متعاقبة تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة موضع القرار وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.

ويرى فؤاد الجبوري وآخرون (2011 : 6-7) أن إستراتيجية صناعة القرار واتخاذها تتضمن عدد من الخطوات التي تناولها الكثير من الباحثين والتي يمكن اجمالها في الآتي :

1- **مرحلة التشخيص** : ففي هذه المرحلة تبدأ بتشخيص المشكله وتحديد الهدف بشكل واضح حيث تحتاج الى مسح البيئة الخارجيه لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها وتقييم البيئة الداخليه لتحديد عناصر القوة والضعف وتحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بينهما وعملية المسح تحتاج الى نظم المعلومات الادارية التي تسعى الى توفير البيانات من مصادرها الاولية لغرض معالجتها وتحويلها الى معلومات تمثل مخرجات النظام والتي على اساسها تتم عملية التقييم ويتطلب ذلك تقانه معلوماتية عالية.

2- **مرحلة تحديد البدائل** : ويتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن ان تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار خبره وتوفير المعلومات فضلا عن الاستعانة بالمستشارين والمساعدين من ناحية الذكاء الطبيعي يضاف اليها الذكاء الاصطناعي المتمثل بالانظمة المعلوماتية التي تساهم في عملية تحديد البدائل .

3- **مرحلة التقييم** : بعد تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل

وايهما اقرب الى تحديد الهدف النهائي ويتم ذلك على أربعة محاور وهي:-

- البديل الجيد والذي يقود الى نتائج مرغوبه لدى صانع القرار .
- البديل المتوازن من غير المحتمل ان تنتج عنه نتائج ايجابية او سلبية لصالح صانع القرار .
- البديل المختلط من المحتمل ان تتجح عنه نتائج ايجابية او سلبية لصالح صانع القرار .

- البديل الضعيف من المحتمل ان تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.
- 4- **مرحلة الاختيار** : تعتبر من المراحل الفكرية الصعبة وذلك ان عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة او سهلة حيث هناك معايير تستعين بها الادارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين جميع البدائل والذي يمثل مستوى الطموح والاقرب الى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة.
- فيما يرى محمد عبد الرحيم(2007: 9) أن عملية صنع القرار تتكون من عدد من الخطوات أو المراحل المتصلة والمتتالية المتمثلة في الآتي :
- الإحساس بوجود المشكلة وتحديدها.
  - البحث عن حلول بديلة وتقييمها.
  - اختيار أفضل البدائل.
  - تطبيق البديل الذي تم اختياره.
  - تقييم النتائج.

**وترى الباحثة** من خلال عرض مراحل وخطوات صناعة القرار أن هذه الخطوات ليست مستقلة أو منفصلة عن بعضها البعض، بل إنها مترابطة ومتصلة ببعضها، فهي كحلقات السلسلة الواحدة ، ومتشابكة قد تتداخل المراحل فيما بينها ، فكل مرحلة من المراحل تسهم بقدر ما في التوصل إلي القرار السليم ، كما تحتاج هذه العملية إلى الدقة ، والذكاء ، والموضوعية وحسن البصيرة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه وإتخاذه ، ويترتب على هذا أن ما يتم في مرحلة ما يوجه ويشكل بل ويحدد ما يتم في المراحل التي تليها ومن ثم فإن تحديد وتعريف المشكلة له أكبر أثر على تحديد الطريقة التي ستتبع في حلها، وأن من يشارك في مرحلة مبكرة في عملية صنع القرار يكون تأثيره على القرار الذي يتخذ أكبر ممن يشارك في مرحلة متأخرة ، وأن هذه العملية يمكن أن تقف عند مرحلة معينة لتبدأ من جديد، فمثلا عند تقييم البدائل واكتشاف عدم وجود بديل مرضٍ بينها، فإننا نعود إلى البحث عن بدائل أخرى، وربما نعود إلى إعادة دراسة المشكلة وتعريفها.

### نظم دعم القرار

ظهرت فكرة نظام دعم القرارات الذي يمثل امتدادا لنظام المعلومات الإدارية في بداية السبعينات بسبب فشل نظام المعلومات الإدارية في توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات الهيكلية ، وينظر إلى نظام دعم القرارات على أنه نظام حاسوبي للجمع بين البيانات

والنماذج التحليلية المعقدة وبرمجيات الحوار من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات المبرمجة وشبه المبرمجة (نوال الأشهب، 2015 : 66).

فنظم دعم القرار هي نظم معلومات تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكلية عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات والنماذج الكمية (الاحصائية، الرياضية، بحوث العمليات) بالإضافة لإخذ وجهة نظر متخذ القرار، وهناك نوعين من القرارات يتم دعمها بواسطة هذا النوع من النظم أشار إليهم كمال جبرا (2015 : 271) في الأتي :

1- القرارات البنائية : وهي تلك القرارات الفورية التي تتخذ إستجابة لسياسات مختلفة معدة مسبقا ، يتم تغذيها مما يسمى قاعدة قرارات فهي قرارات بنائية مبرمجة وهي التي لها اجراءات قرار سابق التجهيز .

2- القرارات غير البنائية : وهي تلك التي تتخذ للتعامل مع المشاكل غير المحددة والمتشابكة أو غير الهيكلية حيث يمكن تحديد جزء من المعاملات بدقة ، والجزء الاخر ذو طبيعة احتمالية يكون غالبا من الصعب تحديده والتعرف على سلوكه ولذلك لا يمكن اعداده مسبقا وذلك لندرة القرارات أو عدم وضوحها أو لسرعة تغير هذه القرارات كما انها تأخذ في الغالب وقتا كبيرا من متخذ القرار .

وترى الباحثة أن نظم دعم القرار أهم نظم المعلومات التي تعتمد على الحاسبات والتي كانت حصادا للتطور في تكنولوجيا المعلومات خلال السبعينات والثمانينات كتطور طبيعي لطريقة استخدام الحاسبات ، وهذا النظام يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات ، حيث تعمل على تحقيق هذا المطلب عن طريق إدماج البيانات والنماذج والبرمجيات في نظام فعال لإتخاذ القرارات ، ونظرا لطبيعة تكوينها فإن لها أهمية بالغة ، حيث تحمل في إنشائها تقنيات معلوماتية فائقة التطوير مما يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية بالنسبة إلى كل منافسيها الذين لا يستخدمون هذه النظم.

### أنواع نظم دعم القرار

يوجد أنواع عديدة لنظم دعم القرار، ولقد صنف شنافي جيلالي (2013 : 41-43) نظم دعم القرار إلى صنفين كما يلي :

1- **نظم دعم القرار الكلاسيكية** : وتتميز نظم دعم القرارات الكلاسيكية باعتمادها كثيرا على النماذج النمطية التي تحاول ترشيد عملية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى الاستعمال المفرط

لأدوات بحوث العمليات و تقنيات المحاكاة لإيجاد الحلول المثلى ، كما أن البيانات التي كانت تستمد مباشرة من قواعد بيانات تستثمرها كانت كثيرة التفصيل ولا تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة كثيرا لأنها كانت تستمد مباشرة من قواعد بيانات نظم معالجة المعاملات باستعمال استعلامات التي قد تسمح بتجميع المعلومات وحجب التفاصيل غير المهمة لكنها كانت على كل حال معلومات غير ملائمة تماما لاتخاذ القرارات غير المهيكلة و لو جزئيا .

أ- **نظم التوجيه** : نظم التوجيه عبارة عن " نظم متخصصة توفر للإطارات السامية معلومات مصدرها خارجي كالبيانات الصحفية والتحليلات المالية والبيانات الاقتصادية و القطاعية و مؤشرات كلية لقيادة الأداء في المؤسسة وتأخذ شكل لوحة قيادة إستراتيجية إلكترونية مكونة من عدد محدود من المؤشرات التي تبين مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية و من أشهر الطرق التي كانت مستعملة في تطويرها ، الطرق التي تعتمد على المحاور الأربعة الكبرى لبطاقة الأداء المتوازن التي طورها كل من Kaplan و Nortant خلال تسعينات القرن العشرين.

ب- **النظم التفاعلية**: إن أول من تكلم عن نظم دعم القرار التفاعلية هما المؤلفان A. Gregory و Scott Morton في بداية السبعينات باسم DSS أو Decision Support System هو ما يمكن ترجمته بنظم دعم القرار ، وعرفها المؤلفان بأنها نظم محوسبة تفاعلية تساعد صاحب القرار على التعامل مع بيانات ونماذج من أجل حل مشاكل غير مهيكلة كلياً أو جزئياً ، وتحتوي نظم دعم القرار التفاعلية على نماذج تحليلية و بيانات تشغيلية و أدوات تفاعلية ، تحليلية و استقهامية موجهة لدعم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكلة أو شبه المهيكلة للإطارات الوسطى .

ت- **النظم الخبيرة** : ظهر مفهوم النظم الخبيرة في القرن الماضي أثناء السبعينات لكنها عرفت أوجها خلال سنوات الثمانينات فقط ، ثم تراجعت بعد ذلك خلال العقود التالية بسبب قلة المنافذ التجارية ، بالإضافة إلى صعوبة تطويرها وصيانتها والاستفادة منها لمن لا يملك الخبرة الكافية ، تتمثل النظم الخبيرة في مجموعة من الأدوات التي تعتمد على خوارزميات و تقنيات الذكاء الصناعي ، وتستعمل آليات معرفية وسلوكية هدفها إعادة إنتاج التسلسل المنطقي لتفكير خبير بشري متخصص في مجال معين من أجل مساعدة من يستعملها على اتخاذ قراراتهم .

2- **نظم دعم القرار الحديثة** : تتميز نظم دعم القرار الحديثة باعتمادها على قواعد بيانات مركزية من نوع خاص تسمى مستودعات بيانات ، توفر معلومات مجمعة تحجب التفاصيل ومهيكله في شكل مؤشرات مالية و غير مالية لكنها مصنفة في مجموعة من المواضيع التي تخدم عملية اتخاذ القرارات غير المهيكله أو شبه المهيكله لهذا توصف بأنها معلومات قيادة للتفريق بينها وبين المعلومات التشغيلية التي تتميز بكثرة التفصيل وهيكلتها الوظيفية ، ومن أشهر انواعها منصات ذكاء الأعمال ، وحلول إدارة الأداء بمسمياتها المختلفة .

### مكونات نظام دعم القرار

أوضح السمانى أحمد ومنير سيف (2012: 17) أن نظام دعم القرار له عدد من المكونات تتمثل في:

1- **قاعدة البيانات** : وتتمثل بالبيانات التاريخية والحالية عن المعاملات المعبرة عن العمليات الرئيسية للمنظمة.

2- **برمجيات (قاعدة النماذج)** : وتمثل حزمة من البرمجيات التي تمكن متخذ القرار من البحث عن البيانات أو مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تدعم متخذ القرار في دراسة وتحليل أحداث مستقبلية تؤثر على أداء المنظمة مثل ارتفاع أسعار المواد الأولية، زيادة الطلب، زيادة الدخل... الخ.

3- **الواجهة** : تمثل الواجهة الطريقة التي يتم بها الحوار بين المستخدم (متخذ القرار) ونظام دعم القرار، وتتمثل بكيفية إدخال الأوامر، الحصول على استفسارات، استخراج معلومات، تحليل معلومات باستخدام قاعدة النماذج ويتم إدخال الأوامر إلى الواجهة بطرق متنوعة.

### ثانيا : الدراسات السابقة

1- **دراسة جبل حسن (2016)** والتي هدفت إلى تعرف أسس صنع القرار الجامعي وإمكانات المقارنة المرجعية لدعم صناعة القرار الجامعي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي تتميز بأنواعها المتعددة والتي تعمل على التعرف على التجارب و الممارسات الناجحة المبتكرة داخل المؤسسة وخارجها بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه ، مما يجعلها اداة متميزة ذات قيمة عالية تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي ، وأن للمقارنة المرجعية أهداف متعددة في الجامعات والتي تتوقف على المجالات التي تسعى

الجامعة الى تطويرها وتحسينها، وأن عملية صنع القرار الجامعي عملية تقوم على عدة خطوات منهجية لحل مشكلة تواجه الجامعة أو دراسة قضية لتطوير الجامعة ، والتي تنتهي باتخاذ القرار ووضع الضوابط التي تضمن تنفيذ القرار، وأن عملية صنع القرار تمر في جميع المؤسسات و منها المؤسسات التعليمية و الجامعات بعدة مراحل هي: تحديد المشكلة أو القضية ،جمع البيانات والمعلومات ، تحديد الاهداف ،تحديد البدائل المتاحة ، تقيم البدائل والموازنة بينها، اختيار البديل المناسب ،تنفيذ القرار ،متابعة تنفيذ القرار ، وأن عملية صناعة القرار تواجه عدة معوقات من أهمها قصور البيانات والمعلومات ، قلة البدائل ،حالة التردد التي تعترى متخذ القرار .

2- دراسة رريب محمد(2013 ) والتي هدفت 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) عضواً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت الأداة استبانة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج منها : أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني ، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس .

3- دراسة طلال الكريم (2010) والتي هدفت إلى تعرف مستوى المشاركة في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية ، وتعرف أثر متغيرات (الجنس والعمر والرتبة الأكاديمية والخبرة والمسمى الوظيفي ) على مستوى هذه المشاركة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة ، طبقت على عينة الدراسة البالغ قوامها (250) عضو هيئة تدريس موزعين على ثلاث جامعات حكومية اردنية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود مستوى مشاركة ضعيف في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الاردنية عينة الدراسة ، كما بينت النتائج أن هناك وجود لفروق في تقدير عينة الدراسة لمستوى المشاركة في صنع القرار تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي في حين لا يوجد اثر لمتغيرات العمر والرتبة الاكاديمية والخبرة .

4- دراسة هاشم الزيود (2007) والتي هدفت إلى تعرف درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية في صناعة القرارات الإدارية والأكاديمية ، ومدى اختلاف هذه المشاركة باختلاف الجنس ، والرتبة الأكاديمية ، والكلية ، وسنوات الخبرة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليتي العلوم التربوية والهندسة ومن هم برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومحاضر متفرغ ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة قوامها (117) عضو هيئة تدريس ، وأسفرت الدراسة عن نتائج منها عن أن مستويات المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في عملية صناعة القرارات هي ضمن المستوى المتوسط في القرارات الأكاديمية وضمن المستوى المعلوم في القرارات الإدارية ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في المتوسطات الحسابية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة والكلية والجنس والرتبة الأكاديمية .

5- دراسة ياسمين عبد الكريم (2007) والتي هدفت إلى تعرف درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في اتخاذ القرارات ، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية لتقديرات افراد العينة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس ، والرتبة الأكاديمية ، والكلية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ممن يحملون رتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد وعددهم (577) وبلغت عينة الدراسة 237 عضو هيئة تدريس وبنسبة بلغت 41.07% من المجتمع الأصلي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة قوامها (117) عضو هيئة تدريس ، وأسفرت الدراسة عن نتائج منها عن أن درجة المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في تحديد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الانسانية ، و متغير الجنس ولصالح الذكور ، و متغير الرتبة الأكاديمية لصالح الاستاذ .

### الدراسات الاجنبية

1- دراسة مارنج فيلكس (Maringe, Felix 2012) وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نوعية القيادة في عملية صنع القرار في مستوياتها المختلفة في القطاع التعليمي ، وذلك باستخدام نموذج هوفبرج وكورفر لصنع القرار الموحد ، كما هدفت الدراسة إلى اختبار كيف

يدرك طواقم خمسة من الكليات في المملكة المتحدة نوعية المشاركة في فريق ومجموعة عملية صنع القرار ومدى تلبية هذه العملية لمعايير (تاتوم) التي تعني بصنع القرار التنظيمي واستخدمت هذه الدراسة بيانات من مشروع توحيد التنوع في القيادة والذي تم برعاية مركز الامتياز في القيادة ، وتكونت البيانات من استجابات 67 من أفراد الطواقم في خمس كليات مذكورة على سلسلة من الأسئلة النوعية تمت من خلال مقابلات فردية ، كذلك تكونت بيانات هذه الدراسة من مشاهدات من مستوى ونوعية التفاعل والمشاركة التي تمت من قبل 147 طاقم من 15 مجموعة تعنى بعملية صنع القرارات ونوعية صنع القرار ومدى إدراك الطاقم استنادا إلى مشاركتهم في هذه العملية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن المشاركة في عملية صنع القرار تقل في هرم مجموعات صنع القرارات كذلك اشارت النتائج أن فرق صنع القرار في مختلف المستويات مرتبطة بمستويات مختلفة من العدالة والوضوح الذي يتعلق بالتوازن .

2- دراسة هاريس (Haris 2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لصناعة القرار في مؤسسات التعليم الجامعي في جامعة ولاية جورونتالو- اندونيسيا واستخدمت الدراسة الطريقة الوصفية الكمية وتم جمع البيانات باستخدام المنهج المسحي ، وأشارت نتائج الدراسة أن العوامل المتغيرة خمسة ولها مساهمة كبيرة في عملية صنع القرار في جامعة ولاية جورونتالو Gorontalo وقد بلغ متوسط العوامل الخمسة 68.20% حيث بلغت نسبة المتغير الأول: الوضع الداخلي للمؤسسة 75.78 % والمتغير الثاني:توافر المعلومات 73.30 % والمتغير الثالث:الوضع الخارجي للمؤسسة 63.98 والمتغير الرابع: شخصية ومهارة صنّاع القرار 73.67 % والمتغير الخامس: عوامل متنوعة (نوع المشكلة . هدف القرار . نوع القرار 54.29%.

3- دراسة اولورونسولا (Olorunsola &joan, 2011) وهدفت الدراسة إلى البحث في مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار المدارس الثانوية، والتحقق من إذا كانت مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار ترتبط بالخصائص الشخصية لهم ، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية ايكيبي نيجيريا ، وبلغ عددهم 200 معلم ومعلمة من مختلف المدارس الثانوية في المنطقة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن معلمي المدارس الثانوية بولاية إيكيبي يشاركون بشكل كبير في عمليات صنع



القرار، غير أن هناك تباين في اشراك المعلمين في عملية صنع القرار في بعض المدارس ، وأن للمعلمين دورا فعال في عملية صنع القرار وأن المدارس التي يشارك فيها المعلمون في صناعة واتخاذ القرارات افضل بكثير من التي لا يشارك فيها المعلمون المدراء في اتخاذ القرار .

**4-دراسة نيومان (Newman, 2011)** وهدفت الدراسة تحديد استراتيجيات التدريس ومشاركة المعلمين في صناعة القرار في المدارس الثانوية وتكونت عينة الدراسة من 20 معلم و5 مدراء المدارس تم اختيارهم عشوائا من خمس مدارس ثانوية في منطقة غويرو بدولة زيمبابوي ،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة المقابلة والملاحظة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : أن بعض مديري المدارس ينفردون باتخاذ بعض القرار ويفرضون تنفيذها على المعلمين مما يشعرهم بعدم الرضا ، وأن للمعلمين دورا فعالا في اتخاذ القرار وصناعته ، إذ لا يمكن للمديرين وحدهم أن يقوموا بإدارة المدارس وتخفيف الاعباء الادارية وتحفيز العاملين بالمدارس وانجاز المهام دون مشاركة المعلمين.

**5-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 الاستبانة 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 إيجابية مع أدائهم الوظيفي التي تتعكس إيجابيا على الأداء الأكاديمي للطلبة. كما أن رضا أعضاء هيئة التدريس والمديرين للمهام المناطة بهم وقناعتهم لوظائفهم، وفاعلية طرائق ووسائل قياس اتخاذ القرارات وتنفيذها تتعكس إيجابيا على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو تعبيراً كيفياً فضلا عن أن هذا المنهج هو المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من : أ.د / عميد الكلية وثلاث عمداء مساعدين ، وجمع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الأساسية ، ونظرا لصعوبة الوصول لجميع افراد العينة فقد تم مقابلة عميد الكلية واحد العمداء المساعدين ، وكذلك تم اختيار عينة عشوائية من الهيئة التدريسية بلغت (89) عضو من اجمالي ( 856 ) عضوا وبما يمثل ( 10.3% ) من مجتمع الدراسة ، والجدول (1) يوضح خصائص العينة .

### جدول رقم (1)

#### خصائص عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	48.3
	أنثى	46	51.7
	<b>الجملة</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	20	22.5
	عضو هيئة تدريس	47	52.8
	عضو هيئة تدريب	22	24.7
	<b>الجملة</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	دكتوراه	66	74.2
	ماجستير	7	7.9
	بكالوريوس	16	18.0
	<b>الجملة</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	22.5
	5 إلى أقل من 10	17	19.1

سنوات	
58.4	52 من 10 سنوات فأكثر
<b>100%</b>	<b>89</b> <b>الجملة</b>
69.7	الأقسام العلمية
30.3	الأقسام العلمية المساندة
<b>100%</b>	<b>89</b> <b>الجملة</b>
95.5	كويتي
4.5	غير كويتي
<b>100%</b>	<b>89</b> <b>الجملة</b>

باستقراء الجدول رقم (1) يتبين أن عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية الأساسية تكونت من (89) عضواً وكانت العينة من الذكور والاناث متقاربة بواقع (43) عضو هيئة تدريس ذكر و (46) عضو هيئة تدريس انثى، فيما تنوعت عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي فكانت العينة من أعضاء هيئة التدريس (47) عضو وبنسبة مئوية بلغت (52.8%) وعضو هيئة تدريس (22) عضو بنسبة (24.7%) من إجمالي العينة، فيما كان جميع رؤساء الأقسام بالكلية (20) رئيس قسم موجودين ضمن العينة بنسبة (22.5%)، فيما اتضحت الخبرة الكبيرة لعينة الدراسة وبما ينبأ بدقة النتائج وعمقها حيث كان أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرات تفوق العشر سنوات هم الأعلى بين أفراد العينة وبنسبة بلغت (58.4%)، كما تبين أن أعضاء هيئة التدريس العاملين في الأقسام العلمية هم النسبة الأكبر في العينة وبلغت (69.7%)، وأن غالبية العينة من المواطنين الكويتيين وبنسبة مئوية بلغت (95.5%).

### أدوات الدراسة

بعد الاطلاع والدراسة المتأنية للادبيات التربوية والنفسية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تمكنت الباحثة من بناء أدوات الدراسة وهي:

1- **مقابلة** مع عمداء الكليات وبعض نوابهم لتعرف آليات صناعة القرار الإداري داخل الكلية ومدى مشاركة الهيئة التدريسية في هذه العملية والكشف عن أهم معوقات صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وتكونت الاستمارة بعد تحكيمها من المتخصصين في شكلها النهائي من 9 أسئلة.

2- استبانة خاصة بأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام لتعرف واقع مشاركتهم في عملية صنع القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، وتحديد آليات صناعة القرار بالكلية ، وتحديد مصادر المعلومات اللازمة في هذه العملية ، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه عملية صناعة القرار بالكلية.

### صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري) والتأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وذلك بهدف تحديد صلاحية الفقرات وانتمائها لمحاور الدراسة فضلا عن التحقق من أن العبارات التي احتوتها الاستبانة صالحة ومناسبة من حيث أسلوب الصياغة والسلامة اللغوية ، الشمولية ، الأهمية ، الوضوح ، وقام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محاور الاستبانة وفقراتها و قد استجابة الباحثة لملاحظات ومقترحات السادة المحكمين و اجرت التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم من حذف وإضافة و تعديل.

### ثبات الأداة

قامت الباحثة من خلال تطبيق الاستبانة على العينة استطلاعية التي تم اختيارها عشوائياً ، بحساب ثبات الاستبانة ككل ، وحساب ثبات كل محور من محاورها ، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، ويقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتائج تقريباً إذا تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة وفي نفس الظروف والشروط ، وجدول ( 2 ) يوضح نتائج ذلك .

### جدول ( 2 )

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسة ورؤساء الاقسام

م	المحور	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
1	آليات صنع القرار	6	0.95
2	مصادر المعلومات اللازمة لصنع القرار	9	0.90
3	مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار	8	0.92

0.93	16	معوقات المشاركة في صناعة القرار الإداري	4
0.92	39	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها المختلفة تتمتع بقيمة ثبات كافية لأغراض تطبيق الأداة ، حيث تراوحت ما بين (0,90 حتى 0,95) وهذه القيم مرتفعة ، جعلت الدرجة الكلية للاستبانة ككل تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغت (0,92) ، وأنها ستحقق الغرض الذي وضعت من أجله وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم الوصول إليها والوثوق بها.

### نتائج الدراسة الميدانية

#### سيتم عرض النتائج وفقا لاسئلة الدراسة كما يلي :

- للإجابة عن الأسئلة الخاصة بعميد الكلية والعمداء المساعدين قامت الباحثة من خلال عقد مقابلة معهم بتوجيه هذه التساؤلات إليهم وكانت نتائج تحليل هذه الاجابات كما يلي :
- س 1 : ما أهم آليات ومصادر صناعة القرار الإداري المطبقة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عميد الكلية ونوابه المساعدين عينة الدراسة ؟
- آلية صناعة القرار غالبا ما تكون جماعية ويتم استقاء المعلومات من رؤساء الأقسام .
  - هناك عدة مصادر لاستقاء المعلومات المساعدة في صناعة القرار وهي الشؤون العلمية متمثلة برؤساء الأقسام ، المكتب الفني أيضا في اللوائح والقوانين ، الأفراد سواء كانوا أعضاء هيئة التدريس أو إداريين ومتدربين ، المقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس أو ممثلي الطلبة أو الإداريين.
- س 2 : ما درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسة بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت في صناعة القرار الإداري بالكلية من وجهة نظر عميد الكلية ونوابه المساعدين عينة الدراسة ؟
- هناك مساحة خاصة وكبيرة للمشاركة بصناعة القرار لأعضاء هيئة التدريس وهذه المساحة متمثلة بلجان الأقسام العلمية وهي بدورها ترفع المعلومات والتقارير والدراسات التي يستقي منها معلومات تدعم عملية صناعة القرار .
  - تطبيق اللوائح العلمية يلزم التواصل مع هيئة أعضاء التدريس لتوجيه الجميع للمساهمة في عملية صناعة القرار .

- س 3 : ما معوقات صناعة القرار الإداري بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر عميد الكلية والعمداء المساعدين عينة الدراسة ؟
- هناك معوقات خارجية تتمثل في السلطة التشريعية وأعضاء مجلس الأمة من خلال قراراتهم.
  - المعوقات الداخلية أو ما نسميه بصراعات الاهتمامات بين أعضاء هيئة التدريس .
  - المنصب الحكومي ذو أطر وقوانين تحد نوعا ما من آلية العمل الحر .
  - معوقات اقتصادية متمثلة بنقص الميزانية وهي معوق أساسي أمام أي مبادرة جديدة للتطوير والتحسين.
  - نقص في قاعدة البيانات والأرشفة .
  - البيروقراطية واستمرارية العمل الورقي .
- س 4 : ما آليات صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة ؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بالمحور الأول آليات صنع القرار ، والجدول (3) يبين هذه النتائج :

### جدول (3)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام لبنود المحور الأول (آليات صنع القرار)

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أري		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
1	تقوم القيادة العليا في الكلية بتشخيص المشكلات بطرق علمية.	7	7.9	25	28.1	19	21.3	32	36.0	6	6.7	3.06	1-112	3
2	تحرص القيادة العليا على الاطلاع على البيانات الحديثة والمعومات المتاحة لصناعة القرار.	4	4.5	18	20.2	29	32.6	31	34.8	7	7.9	3.21	1-005	1
3	تقوم القيادة العليا بعمل البحوث والدراسات لدعم صنع القرار.	3	3.4	31	34.8	24	27.0	26	29.2	5	5.6	2.99	1-006	5
4	تتخذ القيادة العليا الحلول المناسبة للبدائل في حل المشكلات.	4	4.5	19	21.3	26	29.2	34	38.2	6	6.7	3.21	1-005	1
5	تتخذ القيادة العليا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار وحل المشكلات.	6	6.7	23	25.8	22	24.7	33	37.1	5	5.6	3.09	1-062	2
6	تحرص القيادة العليا في الكلية على تلقي التغذية لراجعة من العاملين في الكلية.	6	6.7	25	28.1	22	24.7	32	36.0	4	4.5	3.03	1-049	4

باستقراء الجدول (3) يتبين أن عينة الدراسة من رؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس قد وافقوا وعلى أن آليات صنع القرار المذكورة بالجدول مطبقة في كلية التربية الأساسية وتراوحت هذه الموافقة ما بين متوسط حسابي (3.21) و(2.99) ورغم هذا الاتفاق إلا أنهم اختلفوا في ترتيب هذه الآليات من حيث أهميتها وواقع استخدامها وتطبيقها حيث جاء في الرتبة الأولى بين آليات صنع القرار المطبقة بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الآلية المتضمنة في البند رقم (2) والذي ينص على " تحرص القيادة العليا على الاطلاع على البيانات الحديثة والمعومات المتاحة لصناعة القرار " والآلية المتضمنة في البند رقم (4) والذي ينص على " تتخذ القيادة العليا الحلول المناسبة و البدائل في حل المشكلات " وبمتوسط حسابي (3.21) وجاء في الرتبة الثانية في آليات صنع القرار الآلية المتضمنة في البند رقم (5) والذي ينص على " تتخذ القيادة العليا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار و حل المشكلات " وبمتوسط حسابي (3.59) وجاء في الرتبة الثالثة الآلية المتضمنة في البند رقم (1) والذي ينص على " تقوم القيادة العليا في الكلية بتشخيص المشكلات بطرق علمية " وبمتوسط حسابي (3.06) ، بينما جاء في آخر آليات صنع القرار المطبقة في كلية

التربية الأساسية الآلية المتضمنة في البند رقم (3) والذي ينص على " تقوم القيادة العليا بعمل البحوث و الدراسات لدعم صنع القرار " وبمتوسط حسابي (2.99).  
وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتمثلة في موافقة عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على تطبيق كلية التربية الأساسية لآليات صنع القرار المحددة في الجدول (3) للأسباب التالية :

- 1- كلية التربية الأساسية بها وحدة للجودة تسعى لتطبيق المواصفات القياسية لكل الاجراءات الإدارية بالكلية والتي منها عملية صنع القرار .
  - 2- قيادة الكلية تتبنى المنهج العلمي في التعامل مع القضايا التربوية والإدارية وبالتالي تستخدم الآليات العلمية والإدارية الحديثة لصناعة القرار الإداري .
- س 5: ما مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في عملية صناعة القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة؟
- للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني مصادر المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرار، والجدول (4) يبين هذه النتائج :

#### جدول (4)



التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام عن المحور الثاني (مصادر المعلومات اللازمة

لصنع القرار بالكلية)

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أرى		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
7	لجان متخصصة في صناعة القرار من داخل الكلية.	2	2.2	16	18.0	20	22.5	41	46.1	10	11.2	3.46	0.989	4
8	مجالس الأقسام العلمية ومجلس الكلية.	1	1.1	11	12.4	12	13.5	51	57.3	14	15.7	3.74	0.911	3
9	صنابير للمقترحات وإبداء الرأي.	5	5.6	22	24.7	33	37.1	20	22.5	9	10.1	3.07	1.053	9
10	المكتب الفني.	3	3.4	7	7.9	17	19.1	43	48.3	19	21.3	3.76	0.989	1
11	موقع الكلية الرسمي عبر الإنترنت.	1	1.1	28	31.5	19	21.3	28	31.5	13	14.6	3.27	1.095	6
12	شبكة التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالكلية.	2	2.2	24	27.0	18	20.2	33	37.1	12	13.5	3.33	1.085	5
13	نظم دعم القرار بالكلية.	2	2.2	23	25.8	24	27.0	29	32.6	11	12.4	3.27	1.053	7
14	اللوائح والقرارات في الكلية والهيئة.	0	0	10	11.2	18	20.2	44	49.4	17	19.1	3.76	0.892	2
15	نتائج الدراسات العلمية واستطلاعات الرأي.	2	2.2	24	27.0	28	31.5	23	25.8	12	13.5	3.21	1.060	8

باستقراء الجدول (4) يتبين أن عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية قد وافقوا وبدرجة كبيرة على أن مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار والمذكورة بالجدول (6) مستخدمة ومطبقة داخل كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وترواحت هذه الموافقة ما بين متوسط حسابي (3.76) حتى (3.07)، وقد جاء في أول مصادر المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرار المصدر المتضمن في البند رقم (10) والذي ينص على "المكتب الفني". وبمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.989)، وجاء في الرتبة الثانية بين مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار المصدر المتضمن في البند رقم (14) والذي ينص على "اللوائح و القرارات في الكلية و الهيئة." وبمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.892)، وجاء في الرتبة الثالثة المصدر المتضمن في البند رقم (8) والذي ينص على " مجالس الأقسام العلمية ومجلس الكلية" وبمتوسط حسابي (3.74) وجاء في الرتبة الرابعة المصدر المتضمن في البند رقم (7) والذي ينص على " لجان متخصصة في صناعة القرار من داخل الكلية." وبمتوسط حسابي (3.46) بينما جاء في آخر مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار في كلية التربية

الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب المصدر المتضمن في البند رقم ( 9 )  
والذي ينص على " صناديق للمقترحات وابداء الرأي " وبمتوسط حسابي ( 3.07 ).  
وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتمثلة في الموافقة الكبيرة لعينة الدراسة من رؤساء الاقسام  
والهيئة التدريسية على استخدام مصادر المعلومات اللازمة لصناعة القرار المدرجة بالجدول  
(4) ووفقا للترتيب السابق إلى ما يلي :

1- المكتب الفني التابع لعميد الكلية هو القاعدة المجهزة بالمعلومات واللوائح والقوانين اللازمة  
لصناعة القرار الإداري فهو عصب صناعة القرار بالكلية .

2- اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالهيئة العامة وكلية التربية هما الاطار العام لصناعة القرار  
الإداري بالكلية .

3- مجالس الاقسام العلمية ومجلس الكلية هما الاقرب للواقع الميداني ومافية من تحديات  
ومشكلات وبما يساعد على امداد صانعي القرار بمعلومات واقعية وحديثة تعبر عن الواقع  
ومشكلاته .

س 6 : ما مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة  
للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في عملية صناعة القرار من وجهة نظر رؤساء  
الاقسام وأعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث (مشاركة أعضاء  
الهيئة التدريسية في صناعة القرار) ، والجدول (5) يبين هذه النتائج :

## جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام عن المحور الثالث (مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار)

م	العبارة	غير موافق بشدة			غير موافق			لا أدرى		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	ترتيب البنود
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
16	هناك قناعة من قادة الكلية بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات	4	4.5	18	20.2	26	29.2	34	38.2	7	7.9	3.25	1.014	5	
17	تتوافر ثقة متبادلة بين قادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صناعة القرار	4	4.5	19	21.3	24	27.0	31	34.8	11	12.4	3.29	1.079	3	
18	تُعرض القرارات والمقترحات على لجان الأقسام العظيمة لأخذ الرأي قبل اعتمادها.	4	4.5	20	22.5	19	21.3	38	42.7	8	9.0	3.29	1.057	4	
19	تتيح الكلية المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بشكل كافي.	4	4.5	20	22.5	18	20.2	36	40.4	11	12.4	3.34	1.097	2	
20	تحفز الكلية جميع العاملين لإبداء الآراء والمقترحات حول الكلية وشؤونها.	6	6.7	24	27.0	19	21.3	31	34.8	9	10.1	3.15	1.134	8	
21	أستطيع إبداء الآراء والمقترحات عن الموضوعات الخاصة بالكلية عبر الانترنت في المواقع والوسائط المحددة لذلك رسمياً.	3	3.4	22	24.7	25	28.1	30	33.7	9	10.1	3.22	1.042	6	
22	توفر الكلية البنية التكنولوجية -أجهزة حاسوب وشبكات الانترنت -تساعد أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في عملية صنع القرار.	5	5.6	26	29.2	15	16.9	35	39.3	8	9.0	3.17	1.120	7	
23	توفر الكلية اللوائح والقرارات الصادرة من إدارة الهيئة للعاملين في الكلية.	3	3.4	17	19.1	18	20.2	40	44.9	11	12.4	3.44	1.044	1	

باستقراء الجدول (5) يتبين أن عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية أن درجة مشاركتهم في صناعة القرار بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب كانت متوسطة وتراوح ما بين (3.44) و (3.15) ، وجاء في أول مؤشرات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بكلية التربية الأساسية المؤشر المتضمن في البند رقم ( 23 ) والذي ينص على " توفر الكلية للوائح والقرارات الصادرة من إدارة الهيئة للعاملين في الكلية. " وبمتوسط حسابي (3.44) وجاء في الرتبة الثانية بين مؤشرات مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار المؤشر المتضمن في البند رقم ( 19 ) والذي ينص على " تتيح الكلية المعلومات لأعضاء هيئة التدريس بشكل كافي . " وبمتوسط حسابي ( 3.34 ) وجاء في الرتبة الثالثة المؤشر المتضمن في البند رقم ( 17 ) والذي ينص على " تتوافر ثقة متبادلة بين قادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في

صناعة القرار " وبمتوسط حسابي ( 3.29 ) وجاء في الرتبة الرابعة المؤشر المتضمن في البند رقم ( 18 ) والذي ينص على " تُعرض القرارات و المقترحات على لجان الأقسام العلمية لأخذ الرأي قبل اعتمادها " بمتوسط حسابي ( 3.29 ) بينما جاء في اقل المؤشرات التي تدل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بكلية التربية الأساسية المؤشر المتضمن في البند رقم ( 20 ) والذي ينص على " تحفز الكلية جميع العاملين لإبداء الآراء والمقترحات حول الكلية وشؤونها" وبمتوسط حسابي ( 3.15 ).  
**وتعزو الباحثة هذه النتيجة والمتمثلة في المشاركة المتوسطة لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بكلية التربية الأساسية إلى الاسباب التالية :**

- 1- ضعف الحوافز المقدمة لحث أعضاء هيئة التدريس على تقديم المقترحات والمبادرات اللازمة في القضايا ومشروعات القرارات المختلفة .
- 2- الاعتماد الكبير على المكاتب واللجان والمجالس المتخصصة عند صناعة القرار وعدم اتاحة الفرصة لكل منتسبي الكلية من أعضاء هيئة التدريس لابدأ الرأي حول موضوعات خاصة بالكلية وشؤونها.

**وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة هاشم الزيود (2007) والتي بينت أن مستويات المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في عملية صناعة القرارات هي ضمن المستوى المتوسط في القرارات الأكاديمية، كما تتفق ونتائج دراسة ياسمين عبد الكريم (2007) والتي أسفرت عن أن درجة المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة ونتائج دراسة ريب الله محمد (2013) والتي توصلت إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني ، كما تختلف ونتائج دراسة طلال الكريم (2010) والتي توصلت إلى وجود مستوى مشاركة ضعيف في صنع القرار لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية الاردنية .**

س 7 : ما معوقات صناعة القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة؟  
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بالمحور الخامس (معوقات صناعة القرار) ، والجدول (6) يبين هذه النتائج :

### جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من  
أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام عن المحور الخامس  
(معوقات صناعة القرار)

م	العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		لا أدرى		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
31	ضعف البنية التحتية المعلوماتية بالكلية (الجهزة حاسوب - شبكات الانترنت - برامج سوفت وير...الخ).	3	3.4	19	21.3	11	12.4	41	46.1	15	16.9	3.52	1.109	10
32	البيروقراطية وطول إجراءات عملية صناعة القرار.	2	2.2	13	14.6	9	10.1	43	48.3	22	24.7	3.79	1.050	4
33	عموض أنوار القيادة العليا في الكلية وأعضاء هيئة التدريس في عملية صناعة القرار	2	2.2	20	22.5	8	9.0	39	43.8	20	22.5	3.62	1.133	7
34	لا توجد أنظمة إدارية تضمن مشاركة الجميع في صناعة لقرار بالكلية.	2	2.2	18	20.2	9	10.1	40	44.9	20	22.5	3.65	1.109	6
35	عدم تطبيق الخطوات العلمية في عملية صنع القرار الإداري.	2	2.2	14	15.7	17	19.1	42	47.2	14	15.7	3.58	1.009	8
36	عدم قناعة أعضاء هيئة التدريس بأهمية مشاركتهم في صناعة القرار.	4	4.5	30	33.7	18	20.2	29	32.6	8	9.0	3.08	1.100	15
37	خوف أعضاء هيئة التدريس من تحمل المسؤولية.	4	4.5	31	34.8	22	24.7	26	29.2	6	6.7	2.99	1.050	16
38	قلة خبرة القائمين على صناعة لقرار الإداري بالكلية.	1	1.1	31	34.8	14	15.7	34	38.2	9	10.1	3.21	1.071	13
39	الهيكل التنظيمي بالكلية لا يسمح بتدفق المعلومات بسهولة.	3	3.4	22	24.7	17	19.1	32	36.0	15	16.9	3.38	1.133	12

40	قصور دورات التدريب بالكلية والمتعلقة بصناعة القرار الإداري.	1	1.1	18	20.2	18	20.2	33	37.1	19	21.3	3.57	1.075	9
41	ضعف الثقة بين قيادات الكلية والهيئة التدريسية.	3	3.4	29	32.6	20	22.5	22	24.7	15	16.9	3.19	1.167	14
42	قصور أنظمة دعم صناعة القرار بالكلية.	3	3.4	13	14.6	21	23.6	39	43.8	13	14.6	3.52	1.024	11
43	التدخلات الخارجية من السلطة التشريعية في الدولة	2	2.2	8	9.0	13	14.6	39	43.8	27	30.3	3.91	1.007	2
44	قلة الاعتماد المالي المخصص لتطوير البنية التكنولوجية اللازمة لصناعة القرار بالكلية.	1	1.1	6	6.7	16	18.0	37	41.6	29	32.6	3.98	0.941	1
45	عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة بالكلية تربط بين نتائج الدراسات العلمية واحتياجات الكلية وعلاج مشكلاتها.	1	1.1	9	10.1	11	12.4	49	55.1	19	21.3	3.85	0.911	3
46	قلة الاعتماد على الإدارة الإلكترونية والاعتماد على الإجراءات الورقية.	2	2.2	13	14.6	11	12.4	41	46.1	22	24.7	3.76	1.056	5

باستقراء الجدول (6) يتضح أن عينة الدراسة وافقوا وبدرجة كبيرة على أن معوقات صناعة القرار الموجودة بالجدول (6) هي معوقات تحد من عملية صناعة القرار بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وتراوحت هذه الموافقة ما بين (3.98) و (2.99)، ورغم هذا الاتفاق إلا أن عينة الدراسة اختلفوا في ترتيب هذه المعوقات حسب أهميتها وتأثيرها في صناعة القرار وجاء في أول المعوقات التي تحد من صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب المعوق المتضمن في البند رقم (44) والذي ينص على "قلة الاعتماد المالي المخصص لتطوير البنية التكنولوجية اللازمة لصناعة القرار بالكلية" وبمتوسط حسابي (3.98) وجاء في الرتبة الثانية المعوق المتضمن في البند رقم (43) والذي ينص على "التدخلات الخارجية من السلطة التشريعية في الدولة" وبمتوسط حسابي (3.91) وجاء في الرتبة الثالثة المعوق المتضمن في البند رقم (45) والذي ينص على عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة و حديثة و شاملة بالكلية تربط بين نتائج الدراسات العلمية و احتياجات الكلية و علاج مشكلاتها وبمتوسط حسابي (3.85) وجاء في الرتبة الرابعة المعوق المتضمن في البند رقم (32) والذي ينص على " البيروقراطية وطول إجراءات عملية صناعة القرار. " وبمتوسط حسابي (3.79). وجاء في الرتبة الخامسة المعوق المتضمن بالبند رقم (46) والذي ينص على " قلة الاعتماد على الإدارة

الإلكترونية والاعتماد على الإجراءات الورقية. " وبمتوسط حسابي (3.76) وجاء في الرتبة السادسة المعوق المتضمن في البند رقم ( 34 ) والذي ينص على " لا توجد أنظمة إدارية تضمن مشاركة الجميع في صناعة القرار بالكلية . " وبمتوسط حسابي (3.65) ، بينما جاء في أقل المعوقات التي تحد من صناعة القرار في كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب المعوق المتضمن في البند رقم (37) والذي ينص على " خوف أعضاء هيئة التدريس من تحمل المسؤولية " وبمتوسط حسابي ( 2.99).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والمتمثلة في وجود عدد من المعوقات التي تحد من عملية صناعة القرار اولها قلة الاعتماد المالي المخصص لتطوير البنية التكنولوجية اللازمة لصناعة القرار بالكلية واخرها خوف أعضاء هيئة التدريس من تحمل المسؤولية للأسباب التالية :

- 1- التقدم المزل في تقنيات التكنولوجيا وبرامجها ومستحدثاتها الأمر الذي يحتاج إلى ميزانيات كبيرة لاقتناء مثل هذه التكنولوجيا التي تساعد في توفير كم هائل من المعلومات اللازمة لصناعة القرار مما يعرقل الاستفادة من هذه التكنولوجيا لضعف الميزانية ومصادر التمويل.
  - 2- وجود أطراف خارجية تؤثر في صناعة القرارات داخل الكلية مثل أعضاء المجلس التشريعي وتوجهاتهم مما يعرقل صناعة القرار بالكلية.
  - 3- ان عملية صناعة القرار عملية متطورة وذات آليات محدثة تتطلب مواكبة العلم والإدارة الحديثة مما يصعب على صانعي القرار الاحاطة الكاملة بالمعلومات والحقائق حول موضوع مشروع القرار المراد صناعته .
- س8 : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الاقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وطبيعة القسم الاكاديمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والجنسية ؟

أولاً: متغير الجنس

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمتغير الجنس على محاور الدراسة

المحور	المتغير	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
آليات صنع القرار	ذكر	43	3.02	0.917	-0.787	87	0.43
	أنثى	46	3.17	0.934			
مصادر المعلومات اللازمة لصنع القرار	ذكر	43	3.30	0.727	-	87	0.12
	أنثى	46	3.55	0.780			
مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار	ذكر	43	3.17	0.945	-	87	0.28
	أنثى	46	3.36	0.755			
	أنثى	46	2.78	0.613			
معوقات المشاركة في صناعة القرار الإداري	ذكر	43	3.48	0.714	-0.742	87	0.46
	أنثى	46	3.59	0.753			
الدرجة الكلية	ذكر	43	3.19	0.384	-	87	0.04
	أنثى	46	3.37	0.388			

باستقراء الجدول (7) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية كانت من الإناث الأمر الذي قد يكون له تأثير على اتجاه الفروق بين الاستجابات .

وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة طلال عبد الكريم (2010) التي بينت أن هناك وجود لفروق في تقدير عينة الدراسة لمستوى المشاركة في صنع القرار تعزى لمتغير الجنس .  
بينما تختلف هذه النتيجة ونتائج دراسة هاشم الزبيد (2007) والتي أظهرت عدم وجود فروقات في المتوسطات الحسابية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس .  
كما تختلف ونتائج دراسة ياسمين عبد اللطيف عبد الكريم (2007) والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في تحديد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .



ثانيا : متغير طبيعة القسم الأكاديمي

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ( ت )  
لمتغير طبيعة القسم الأكاديمي على محاور الدراسة

المحور	المتغير	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
آليات صنع القرار	الأقسام العلمية	62	3.22	0.982	1.903	87	0.06
	الأقسام العلمية المساندة	27	2.82	0.715			
مصادر المعلومات اللازمة لصنع القرار	الأقسام العلمية	62	3.48	0.812	.863	87	0.39
	الأقسام العلمية المساندة	27	3.33	0.630			
مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار	الأقسام العلمية	62	3.31	0.911	.672	87	0.50
	الأقسام العلمية المساندة	27	3.18	0.712			
	الأقسام العلمية المساندة	27	2.87	0.477			
موقوفات المشاركة في صناعة القرار الإداري	الأقسام العلمية	62	3.51	0.770	-.581	87	0.56
	الأقسام العلمية المساندة	27	3.61	0.647			
الدرجة الكلية	الأقسام العلمية	62	3.29	0.428	.348	87	0.73
	الأقسام العلمية المساندة	27	3.26	0.308			

باستقراء الجدول (8) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة القسم الأكاديمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية صناعة القرار بكل مكوناتها موحدة على مستوى كلية التربية ولا يوجد تفرقة بين الأقسام سواء كانت علمية أو علمية مساندة.

ثالثاً : متغير المسمى الوظيفي

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ( ت )  
لمتغير المسمى الوظيفي على محاور الدراسة

المحور	المتغير	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة
آليات صنع القرار	رئيس قسم	20	3.48	0.819	2.195	0.12
	عضو هيئة تدريس	47	3.00	1.002		
	عضو هيئة تدريس	22	2.98	0.772		
	المجموع	89	3.10	0.924		
مصادر المعلومات اللازمة لصنع القرار	رئيس قسم	20	3.66	0.755	1.862	0.16
	عضو هيئة تدريس	47	3.44	0.808		
	عضو هيئة تدريس	22	3.21	0.617		
	المجموع	89	3.43	0.761		
مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار	رئيس قسم	20	3.83	0.585	6.138	0.00
	عضو هيئة تدريس	47	3.11	0.963		
	عضو هيئة تدريس	22	3.09	0.574		
	المجموع	89	3.27	0.853		
معوقات المشاركة في صناعة القرار الإداري	رئيس قسم	20	3.36	0.681	0.991	0.38
	عضو هيئة تدريس	47	3.55	0.760		
	عضو هيئة تدريس	22	3.68	0.715		
	المجموع	89	3.54	0.732		
الدرجة الكلية	رئيس قسم	20	3.40	0.375	1.050	0.35
	عضو هيئة تدريس	47	3.25	0.430		
	عضو هيئة تدريس	22	3.26	0.320		
	المجموع	89	3.28	0.394		

باستقراء الجدول (9) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محور مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولتحديد اتجاهات هذه الفروق تم استخدام إختبار شيفيه للمقارنة البعدية والجدول رقم (10) يوضح ذلك :

جدول (10) نتائج اختبار شيفيه Scheffe لبيان مصدر التباين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي				
الدلالة	متوسط الفروق (I-J)	J	I	
0.01	.71064*	عضو هيئة تدريس	رئيس قسم	مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار
0.02	.73409*	عضو هيئة تدريس		

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من الجدول رقم (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محور مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار تعزى لمتغير طبيعة القسم الأكاديمي ولصالح رئيس القسم . وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة طلال الكريم (2010) التي بينت أنه لا يوجد فروق في تقدير عينة الدراسة لمستوى المشاركة في صنع القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

رابعا: المؤهل العلمي

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ( ت )  
لمتغير المؤهل العلمي على محاور الدراسة

المحور	المتغير	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة
آليات صنع القرار	دكتوراه	66	3.14	0.977	3.544	0.03
	ماجستير	7	3.69	0.531		
	بكالوريوس	16	2.66	0.613		
	مجموع	89	3.10	0.924		
مصادر المعلومات اللازمة لصنع القرار	دكتوراه	66	3.50	0.797	2.014	0.14
	ماجستير	7	3.56	0.570		
	بكالوريوس	16	3.09	0.599		
	مجموع	89	3.43	0.761		
مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار	دكتوراه	66	3.33	0.929	2.229	0.11
	ماجستير	7	3.57	0.499		
	بكالوريوس	16	2.89	0.474		
	مجموع	89	3.27	0.853		
	ماجستير	7	2.92	0.723		
	بكالوريوس	16	2.88	0.562		
معوقات المشاركة في صناعة القرار الإداري	دكتوراه	66	3.48	0.744	2.839	0.06
	ماجستير	7	3.27	0.618		
	بكالوريوس	16	3.91	0.632		
	مجموع	89	3.54	0.732		
الدرجة الكلية	دكتوراه	66	3.28	0.418	0.259	0.77
	ماجستير	7	3.38	0.271		
	بكالوريوس	16	3.25	0.341		
	مجموع	89	3.28	0.394		

باستقراء الجدول (11) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محور آليات صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولتحديد اتجاهات هذه الفروق تم استخدام إختبار شيفيه للمقارنة البعدية والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول ( 12 ) نتائج اختبار شيفيه Scheffe لبيان مصدر التباين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي				
الدلالة	متوسط الفروق (I-J)	J	I	
0.04	1.03423*	بكالوريوس	ماجستير	آليات صنع القرار
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

باستقراء الجدول (12) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الاقسام والهيئة التدريسية على محور آليات صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حاملي الماجستير.  
خامساً: سنوات الخبرة

### جدول ( 13 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم ( ت )  
لمتغير سنوات الخبرة على محاور الدراسة

المحور	المتغير	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة
آليات صنع القرار	أقل من 5 سنوات	20	3.10	0.995	0.208	0.81
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	3.23	0.866		
	من 10 سنوات فأكثر	52	3.06	0.928		
	مجموع	89	3.10	0.924		
مصادر المعلومات اللازمة لصنع القرار	أقل من 5 سنوات	20	3.39	0.767	0.053	0.95
	5 إلى أقل من 10 سنوات	17	3.47	0.710		
	10 سنوات فأكثر	52	3.43	0.788		
	مجموع	89	3.43	0.761		
مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صناعة القرار	أقل من 5 سنوات	20	3.14	0.776	0.304	0.74
	5 إلى أقل من 10 سنوات	17	3.29	0.898		
	10 سنوات فأكثر	52	3.31	0.878		
	مجموع	89	3.27	0.853		

		0.557	2.47	17	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.616	2.74	52	10 سنوات فأكثر	
		0.616	2.69	89	مجموع	
0.14	2.038	0.716	3.47	20	أقل من 5 سنوات	معوقات المشاركة في صناعة القرار الإداري
		0.873	3.26	17	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.674	3.66	52	10 سنوات فأكثر	
		0.732	3.54	89	مجموع	
0.32	1.162	0.346	3.24	20	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
		0.504	3.18	17	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		0.369	3.34	52	10 سنوات فأكثر	
		0.394	3.28	89	مجموع	

باستقراء الجدول (13) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والهيئة التدريسية على محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة طلال عبد الكريم (2010) التي بينت أنه لا يوجد فروق في تقدير عينة الدراسة لمستوى المشاركة في صنع القرار تعزى الخبرة، كما تتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة هاشم الزيود (2007) والتي أظهرت عدم وجود فروقات في المتوسطات الحسابية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بما يلي:

- 1- توفير الميزانية الكافية ومصادر التمويل اللازمة لتحديث وصيانة البنية التكنولوجية اللازمة لعملية صناعة القرار وأنظمة الدعم الخاصة بها.
- 2- الجدية في تحفيز واستثارة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة الفعالة في صناعة القرار وذلك من خلال زيادة آليات ووسائل المشاركة في صنع القرار وعقد دورات متخصصة لهم في هذا الشأن، وإشراكهم في لجان الأقسام العلمية وتدريبهم على المشاركة في عملية صنع القرارات.

- 3- الحد من التدخلات الخارجية في صناعة القرار داخل الكلية ووضع كل الاجراءات واللوائح الاحترازية التي تضمن حيادية وموضوعية وواقعية عملية صناعة القرار داخل الكلية وتطبيق القانون على كل من يخالف هذه الإجراءات واللوائح بأقصى الدرجات الممكنة.
- 4- تحديث وتطوير قواعد البيانات اللازمة لصناعة القرار داخل الكلية والعمل على وجود عدد كافي من المتخصصين في هذه القواعد وعقد دورات تدريبية للقائمين عليها حالياً.
- 5- تحديث وتعديل اللوائح والقرارات الخاصة بالاقسام والكلية والتي تكفل المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار داخل القسم وداخل الكلية.
- 6- السعي الجاد نحو الاعتماد على نظم دعم القرار الحديثة والتي تساعد على صنع القرار بجودة عالية المواصفات من خلال الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية في هذا المجال والاستفادة منهم في بناء نظم دعم قرارات متطورة وحديثة وشاملة داخل الكلية وإعداد كوادر قادرة على التعامل بكفاءة مع هذه النظم.

### قائمة المراجع

- أبو زيد كامل السيد يوسف (2015) "دور المعلومات الإلكترونية في دعم صناعة القرارات على المستوى الكلي"، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، 19(1)، 441-515.
- أحمد مختار عمر (2008م) معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، مج1، ط1.
- بلقيس عبد الوهاب النعيمي (2010م) "صناعة القرار التربوي"، مجلة دراسات تربوية، وزارة التربية والتعليم العراقية، 3(10)، 205-224.
- جبل حامد على حسن (2016) "المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 76(76)، 461-500.
- رريب الله محمد (2013) "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية" (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، 6(11)، 44-62.
- السماني عبد المطلب أحمد ومنير عبد الله سيف (2012) "نظام دعم قرار لتقدير المقبوضات والمدفوعات بواسطة السلاسل الزمنية"، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، 1(1)، 15-22.
- شنافي مولاي عبد القادر جيلالي (2013) دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء حالة مجمع اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
- صفاء محمد شاهين (2006) تطوير بعض العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية.



طلال عبد الكريم الكريم ( 2010 ) المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الاردن .

عبد الرحمن حسين مال الله (2013م) "المشاركة الفعالة لمديري الأقسام في المديرية العامة للتربية في عملية صنع القرار"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، (36)، 221-251.

عبد الله محمود محمد الحسنى (2013) الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال /قسم إدارة الأعمال.

علي شريف وآخرون (2007) الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري وسمية عباس مجيد الربيعي وأمل محمود علي العبيدي (2011) " إدارة الأزمات والكترونية إتخاذ القرار"، مجلة جامعة بابل: العلوم الإنسانية، العراق، 19(1)، 81-91.

فيصل فهد محمد البراهيم (2008) العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم: دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، الرياض.

كمال محمود جبرا (2015) التأمين وإدارة الخطر، ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

ليلى محمد حسني أبو العلا (2014) "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية الطائف"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، دار سمان للدراسات والابحاث، 3(10)، 123-146.

واقع صناعة القرار الإداري في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت (دراسة وصفية)  
عروب أحمد عبد العزيز القطان

---

مازن جهاد إسماعيل الشوبكي (2010) العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

محمد سعود النمر وآخرون (2013م) الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، الرياض: مكتبة الشقري.

محمد عبد الله عبد الرحيم (2007) حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، ط1، جامعة القاهرة: كلية الهندسة.

محمد غلوم (2016) مؤسسات الدولة تفتقد أساليب اتخاذ القرار، جريدة القبس الكويتية الإلكترونية، محليات، التعليم العالي متاح على الرابط التالي: <http://alqabas.com/169096>.

محمد مهنا علي (1404) الوجيز في الإدارة العامة، جده: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

مدحت محمد أبو النصر (2010) الأداء الإداري المتميز، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الموقع الرسمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب [www.paaet.edu.kw](http://www.paaet.edu.kw).

نبيل سعد خليل (2010م) صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

نوال عبد الكريم الأشهب (2015) اتخاذ القرارات الإدارية: أهميتها ومراحلها، ط1، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

هاشم محمود مسلم الزيود (2007) درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية في صنع القرار الأكاديمي والإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الوفاي الطيب (2010) " نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، جامعة تبسة ، الجزائر ، (10)، 109-129.

ياسمين عبد اللطيف عبد الكريم (2007) درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن .

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

Haris,I.( 2012). "Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution (A Case of State University of Gorontalo Indonesia", **Global Journal of Management and Business Research** ,12(18),33-40.

Holsapple, C.W., and A. B. Whinston, (2008), “**Decision Support Systems: A Knowledge-Based Approach**”, St. Paul: West Publishing.

Maringe, Felix.(2012). "Staff Involvement in Leadership Decision Making in the UK Further Education Sector: Perceptions of Quality and Social Justice". **Journal of Educational Administration**, 50 (4) 463-482.

Newman. Wadesango. (2011). “Strategies of Teacher Participation in Decision-making in Schools: A Case Study of Gweru District Secondary Schools in Zimbabwe. Teaching and Learning Centre,Teaching Development Unit, University

of Walter Sisulu", **Journal of Social Sciences**,  
27(2):85-94 .

Olorunsola & joan. (2011) "Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. Institute of Education, Faculty of Education, University of Ado-ekiti, Ekiti, Nigeria". **International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 3(6)**, 78-84.