

جمهورية السودان
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

"مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريسية في اتخاذ القرارات
وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية"
"Participation of the Training Educational Administrative
Leaders in Decision Making and the Effect thereof on Their
Performance in the Technological Colleges in Saudi Arabia"

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة

إعداد

دخل الله تركي شمدين الشمدين

إشراف

الدكتور موسى حسب الرسول

2008م

قال تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم

فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَنَزِيرٌ لِلْكَافِرِينَ
لَأَنْفَضُوهُم مِّنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

سورة آل عمران : الآية 159

الإهداء

الحمد لله الذي سهل لي طريق هذا العلم ويسر لي أن
أقدمه هدية لوالدي شفاهاً لله.. ولزوجتي .. وأبنائي وبناتي
... وإخوتي ... ليكون لهم مثلاً يحتذي به ، ويقوي عزائمهم
في طلب العلم ، ولكل طالب علم ..
وأسأل الله أن يكون علماً نافعاً وعملاً خالصاً

ومتقبلاً... آمين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة، والشكر والحمد لله دوماً على نعمه وعطائه.

أتقدم بالشكر أولاً لجمهورية السودان الشقيق وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وبخاصة كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية على إتاحة الفرصة لي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة ومن قبلها درجة الماجستير.

ولا يسعني بعدما انتهيت من إعداد هذا الجهد المتواضع إلا وأن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور موسى حسب الرسول المشرف على هذه الدراسة على ما بذله من جهد كبير وعطاء متدفق وتوجيه وإرشاد متواصل ومستمر، والذي أنار الطريق أمامي وغمرني بعطائه وفكره الفياض إليك كل الحب والتقدير.

كما وأتقدم بالشكر والعرفان لسادة أعضاء لجنة المناقشة السيد الممتحن الخارجي البروفيسور خالد سر الحتم السيد والسيد الممتحن الداخلي البروفيسور إبراهيم أبو سن.

وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية وعلى رأسها معالي المحافظ الدكتور على بن ناصر الغفيص وسعادة نائب المحافظ للتدريب الدكتور حمد العقلا وكذلك جميع الأخوة الزملاء عمداء الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

أتقدم بالشكر والعرفان أيضاً للأخوة أساتذة كلية التربية بجامعة الجوف وجميع الأخوة الزملاء الذين شاركوا في تحقيق الدراسة الميدانية وكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة بالجهد والرأي والتشجيع لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير والعرفان وأسأل الله العلي القدير أن يجعله في ميزان حسناتهم جميعاً

دخيل الله بن تركي الشمدين

مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع "مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية". وقد تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات سواء (الاستراتيجية - التكتيكية - التشغيلية) على أداء العاملين بالناحية التعليمية (المدرسين) وأثر ذلك على المساهمة في خطة تنمية الدول عن طريق تقديم خريجين بمستوى معين للالتحاق بسوق العمل في المملكة العربية السعودية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية، في جميع مجالات المشاركة مجتمعة ولكل مجال على حده.

كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء، وأيضاً اختبار الفروض وتحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية والخصائص الشخصية (المركز الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي). وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وقد شملت الدراسة عينة مقدارها 273 فرد أي بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها 1366 فرد (وكلاء الكليات، مديري الشؤون المالية والإدارية، رؤساء الأقسام، أعضاء هيئة التدريب)، وعلى 13 كلية أي بنسبة 46.4% من مجتمع الدراسة المكون من 28 كلية تقنية على مستوى المملكة، وتم تحديد العينة بطريقة العينة الطبقية وتم سحب أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة مكونة من (86) فقرة موزعة على إثنا عشر مجالاً تمثل المهام الرئيسة لعمداء كليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى فقرات لمعرفة أثر مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية على أدائهم في كليات التقنية.

وقد قام الباحث بعمل البحث المكتبي من خلال الكتب والمراجع والدوريات لجمع المعلومات المتعلقة بالإطار النظري وأدبيات الموضوع والدراسات السابقة. ثم قام الباحث بعمل البحث الميداني من خلال تصميم استبانة وتطبيقها وعمل المقابلات الشخصية والبحث الميداني لجمع المعلومات اللازمة لتكملة الإطار العملي للدراسة. وقد دلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المركز الوظيفي في درجة مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية في اتخاذ القرارات في الكليات التقنية. ولكن توجد هناك فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة في مشاركة القيادات في عدد من المجالات. كما أنه توجد فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في درجة مشاركة القيادات في عدد من المجالات. وقد دلت الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتفاعل متغيري المركز الوظيفي والخبرة في درجة مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية في

اتخاذ القرارات في الكليات التقنية. كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتفاعل متغير المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل التعليمي في درجة مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريبية في اتخاذ القرارات في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها، ضرورة زيادة مشاركة وكليتي الكلية على رئاسة بعض مجالس الكلية لإعداد كوادر إدارية مدربة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام على المشاركة في اتخاذ القرارات المالية في حالة عدم تواجد عمداء الكليات ولكن في حدود مالية معينة، وحث أعضاء الهيئة التدريسية تقديم الملاحظات والآراء على المناهج والمقررات الدراسية لاكتمال المردود من المشاركة في مجال المقررات الدراسية، والتوسع في مشاركة أولياء الأمور في بعض القرارات التي تخص المتدربين (انخفاض المستوى التعليمي/ زيادة نسبة الغياب/ زيادة نسبة الحرمان/ زيادة طي القيد).

وعلى ضوء النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي وصلت إليها الدراسة قام الباحث بوضع عدد من المقترحات كان أهمها، إجراء دراسات حول المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في كليات التقنية وأثرها على الروح المعنوية للمدرّسين. وكذلك إجراء دراسات حول المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات السعودية وأثرها على الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام والمدرّسين.

Abstract

This thesis tackles the "**Participation of the Training Educational Administrative Leaders in Decision Making and the Effect thereof on Their**

Performance in the Technological Colleges in Saudi Arabia". The study's problems is to understand the nature of the training educational administrative leaders' participation in the making of decisions (strategic - tactic - operational) in the education staff (instructors) and the effect thereof on the contribution to the countries' development through providing the labor market, Saudi Arabia, with graduates at certain level.

Study's Aims:

- To reveal the range of the training educational administrative leaders' participation in the decision making and the effect thereof on their performance at the technological colleges in Saudi Arabia, in all scopes and fields.
- To analyze the relation between the training educational administrative leaders' participation in the decision making and the performance development.
- To test the study hypotheses.
- To analyze the relation between the training educational administrative leaders' participation and the personal characteristics (occupation, experience, academic qualification).

The study applies the statistical analytical descriptive method in order to achieve the study aims.

The study includes a sample of 273 individuals or 20% of the study community the individuals of which are 1366 (Deans, Financial and Administrative Affairs Managers, Heads of Depts. Training Staff), from 13 technological colleges, which represent 46.4% of the study community which consists of 28 technological colleges, from all over the Saudi Arabia.

A questionnaire of 86 paragraphs was distributed.

Data and information required for the theoretical framework were collected from books, references and periodicals, and as for the practical framework, the study adopted the questionnaire, interviews and field search.

Most Important Results:

1. There are no statistical differences for the occupational variable in the in the degree of the training educational administrative leaders' participation in the decision making at the technological colleges.
2. There are statistical differences for the experience variable in the training educational administrative leaders' participation in a number of fields.
3. There are statistical differences as for the variable of the academic qualification of the training educational administrative leaders' participation in a number of fields.
4. There are no statistical differences indicating the reaction of the two variables of occupation and experience in the degree of the training educational administrative leaders' participation in the decision making at the technological colleges.
5. There are no statistical differences indicating the reaction of the variables of occupation, experience and academic qualification in the

degree of the training educational administrative leaders' participation in the decision making at the technological colleges, in Saudi Arabia.

Most Important Recommendations:

1. it is necessary for the colleges' principals should have more participation in the chairing of some of the college councils in order to provide a well trained and qualified cadres and capable to make the appropriate decisions.
2. Principals and heads of depts., should be encouraged to participate in the financial decisions in the absence of deans, but within certain financial limits.
3. Training staff must be encouraged to give their opinions and observations on the syllabuses and the academic prescribed courses.
4. Participation of students' parents and guardians should be expanded in some decisions which relate to instructed (decrease of academic level, increase of absence, increase of prohibition ... etc).

Most Important Suggestions:

- It is very necessary to conduct studies on the participation in the making of the administrative decisions at the technological colleges and faculties and the effect thereof on the juniors' morale.
- Studies should be conducted on the participation in the administrative decisions in Saudi universities, and the effect thereof on the seniors' occupational satisfaction.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
------------	---------

رقم الصفحة	الموضوع
أ	- صفحة العنوان
ب	- قرار اللجنة
ج	- آية
د	- الإهداء
هـ	- شكر وتقدير
و	- مستخلص الدراسة باللغة العربية
ح	- مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ي	- المحتويات
ن	- فهرس الجداول
ع	- فهرس الأشكال
ف	- فهرس الملاحق
1	<u>الفصل الأول</u> الإطار العام للدراسة
2	- المقدمة
3	- التعليم التقني في المملكة العربية السعودية
5	- مفهوم التعليم التقني
7	- أهمية الدراسة
9	- مشكلة الدراسة
9	- أهداف الدراسة
10	- فرضيات الدراسة
12	- الدراسات السابقة
14	الدراسات السابقة العربية
28	الدراسات السابقة الأجنبية
41	<u>الفصل الثاني</u>

رقم الصفحة	الموضوع
	الإطار النظري للدراسة التطور التاريخي للفكر الإداري
42	- تعريف الإدارة
42	- وظائف الإدارة
45	- مجالات تطبيق الإدارة
46	- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
51	- التطور التاريخي للفكر الإداري
72	- الأساليب الحديثة في منظمات الأعمال
85	<u>الفصل الثالث</u> اتخاذ القرارات الإدارية
86	- تعريف اتخاذ القرار
90	- الفرق بين القرار الإداري في المؤسسات اليابانية وفي المؤسسات الغربية
92	- أنواع القرارات
99	- أنواع القرارات الإدارية
109	- عملية اتخاذ القرار من الجانب السلوكي
113	- خطوات اتخاذ القرار
124	- المعايير والاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل
132	- مزايا متابعة تنفيذ القرار
133	- ضغوط المديرين
138	- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية
160	<u>الفصل الرابع</u>

رقم الصفحة	الموضوع
	القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات
161	- القيادة
162	- تعريف القيادة
162	- الفرق بين القائد والمدير
162	- نظريات القيادة الإدارية
168	- أنماط القيادة للمديرين والرؤساء في المؤسسات
173	- أنواع القادة من منظور اتخاذ القرارات
176	- آثار مركزية القرارات الإدارية
177	- المشاركة
177	- المشاركة في اتخاذ القرارات
182	- نماذج درجة إشراك القائد لمؤوسيه
184	- صور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية
206	- الحوافز
206	- تعريف الحوافز
207	- أنواع الحوافز
211	- نظريات الحوافز
216	الفصل الخامس الإطار العملي للدراسة إجراءات الدراسة الميدانية
217	- إجراءات الدراسة الميدانية
217	- ملخص ووصف لإجراءات الدراسة
218	- ملخص الفرضيات ونتائج اختبارها
223	- مجتمع الدراسة
226	- عينة الدراسة
227	- إجراءات الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
231	- أداة الدراسة
232	- صدق الأداة
233	- ثبات الأداة
233	- نتائج الدراسة
310	- الاستنتاجات
319	- التوصيات
321	- الاقتراحات
322	المراجع العربية والأجنبية
323	- المراجع العربية
331	- المراجع الأجنبية
334	- الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	جدول رقم
223	مجتمع الدراسة	1 - 7
226	عينة الدراسة	4 - 7
234	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية	5 - 7
234	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة المكلفين بها	6 - 7
235	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	7 - 7
236	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	8 - 7
237	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	9 - 7
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرار	10 - 7
242	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشؤون الإدارية ومتابعة تنفيذها	11 - 7
246	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشؤون المالية	12 - 7
248	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النشاطات في الكلية	13 - 7
250	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم أداء العاملين (المرووسين)	14 - 7
252	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المواد التدريسية والمناهج والمقررات الدراسية والتكنولوجيا التربوية	15 - 7
255	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاختبارات العملية والنظرية	16 - 7
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحوث والدراسات	17 - 7
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التواصل داخل وخارج الكلية	18 - 7
262	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المتدربين (الطلاب)	19 - 7
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تدريب المرؤوسين في الكلية	20 - 7
268	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشؤون الفنية والعلمية	21 - 7
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط	22 - 7
272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أثر مشاركة القيادات الإدارية والتربوية في اتخاذ القرارات على أدائهم	23 - 7
275	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تحليل التباين الأحادي لمتغير المركز الوظيفي	24 - 7
277	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة	25 - 7
280	نتائج اختبار ليفن لفحص تجانس التباين لفئات متغير الخبرة	26 - 7

رقم الصفحة	الموضوع	جدول رقم
282	نتائج اختبار نيومن كولز البعدي لمجالات المشاركة حسب متغير الخبرة	27 - 7
285	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي	28 - 7
288	نتائج اختبار نيومن كولز البعدي لمجالات المشاركة حسب متغير المؤهل العلمي	29 - 7
290	نتائج تحليل التباين الثنائي لمتغيري المركز الوظيفي والخبرة (متوسطات التفاعل بين المتغيرين المستقلين)	30 - 7
291	نتائج تحليل التباين الثنائي : اختبار F لفحص فرضيات تحليل التباين الثنائي الأساسية	31 - 7
293	نتائج تحليل التباين الثنائي لمتغيري المركز الوظيفي والمؤهل العلمي (متوسطات التفاعل بين المتغيرين المستقلين)	32 - 7
294	نتائج تحليل التباين الثنائي : اختبار F لفحص فرضيات تحليل التباين الثنائي الأساسية	33 - 7
296	نتائج تحليل التباين الثلاثي لمتغير المركز الوظيفي ومتغير الخبرة ومتغير المؤهل العلمي	34 - 7
297	نتائج تحليل التباين الثلاثي : اختبار F لفحص فرضيات تحليل التباين الثلاثي الأساسية	35 - 7
299	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة	36 - 7
301	مصنوفة معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	37 - 7
303	المجالات المتضمنة والمجالات المستبعدة من معادلة تحليل الانحدار الخطي المتعدد	38 - 7
303	ملخص تحليل الانحدار الخطي المتعدد	39 - 7
307	نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد	40 - 7

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	شكل رقم
6	موقع العمالة الفنية من هرم القوى العاملة	1-1
8	النموذج المقترح للعلاقة بين درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم بكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية والخصائص الفردية	1-2
69	المنشأة كنظام	1 -3
84	متطلبات أساسية من أجل التغيير والتطوير والنجاح	2-3
110	المراحل الثمانية من لحظة حدوث المنبه أو المثير حتى رد الفعل	1 -4
208	ترتيب الحاجات الإنسانية من وجهة نظر ماسلو	1-5

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	ملحق رقم
335	الهكل التنظيمي الموحد للكليات التقنية	1
336	مهام القيادات التربوية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية	2
342	أسماء لجنة المحكمين لأداة الدراسة (مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريسية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية)	3
343	استبانة استطلاعية أولية لتحديد مهمات عمداء كليات التقنية في المملكة العربية السعودية	4
348	استبانة استطلاعية ثانية لتحديد مهمات عمداء كليات التقنية في المملكة العربية السعودية	5
350	تحكيم أداة الدراسة عن درجة مشاركة القيادات الإدارية والتربوية والتدريسية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية	6
359	أداة الدراسة (مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريسية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية)	7