

وترى الباحثة أن هناك العديد من الأدوات التي تساعد على تطبيق الإدارة بالمشاركة وتؤثر على الثقافة وسياسات وأسلوب الاتصال الذي يشجع موظفات الجامعة على إيجاد التعاون فيما بينهن، وتعزيز المشاركة في صناعة القرار واتخاذها، وتبادل المعلومات. من بين هذه الأدوات: التعليمات الخاصة بأنشطة العمل وميثاق التأسيس، واللوائح الداخلية والسياق التنظيمي للجامعة وبيئة العمل، وتبادل الاقتراحات حول إجراءات العمل.

ويشير كل من (Souply-Pierard and Robert(2017)، Ibrahim and Bahyaye(2019)

إلى أن الإدارة بالمشاركة تميل إلى تقليل مقاومة التغيير وزيادة مستوى مشاركة الموظفين في مختلف مستويات التغيير، ويتطلب تحقيق ذلك من الموظفين في جميع المستويات تفويض بعض الأنشطة والمسؤوليات لعضو تنظيمي آخر. وهذا يعني احتياج الموظفين إلى قدر معين من السلطة ليقمن بها ويتخذن القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهن.

يمكن قياس عمق المشاركة كما ذكر (Fassin et al.(2017 باستخدام سلم المشاركة الذي طوره أرنشتاين في عام 1969 كسلسلة متصلة من المعلومات السلبية إلى المشاركة النشطة أو سيطرة، ويمكن تميز عدة مستويات للمشاركة، هي: الإعلام، والاستشارة، وتقديم المشورة، والإنتاج المشترك، وأدنى مستوى هو النهج من أعلى إلى أسفل والتواصل أحادي الاتجاه، بينما يجسد أعلى مستوى الحوار وتبادل المعلومات.

الدراسات السابقة:

دراسة (Omorobi et al.(2020 بعنوان: (ممارسات الإدارة بالمشاركة وتحقيق الهدف المؤسسي في الجامعات النيجيرية): قِيمت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة التشاركية وتحقيق الهدف المؤسسي بين الجامعات النيجيرية، مع التركيز على جامعة كالايار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للدراسة، كما تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، ولجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (122) عيّناً للكليات ورؤساء الأقسام. تمت مراجعة الأداة من قبل ثلاثة خبراء في إدارة التعليم العالي والقياس والتقييم. بناءً على هذه الإجراءات أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في صنع القرار، والمشاركة في التخطيط، وتحقيق الهدف المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام مديري الجامعات بتعزيز ممارسات الإدارة بالمشاركة لتعزيز الروح المعنوية العالية، والالتزام، والحماس بين الموظفين في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة الحسن (2019) بعنوان: (التمكين الإداري وعلاقتة بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن):هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة وعلاقتها بالمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات. بلغت عينة الدراسة جميع قائدات المدارس البالغ عددهم (248)، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، من أبرزها: أن درجة تمكين قائدات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار بدرجة متوسطة، وظهرت فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تتضمن المشاركة في صنع القرار، وتوفير قنوات اتصال فعالة ومتطورة لتبادل المعلومات بين إدارة التعليم وقائدات المدارس.

دراسة مدروس و ملوكي (2019) بعنوان: (واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة لمركز الجامعي مغنية):هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة بالمشاركة ودورها بتنمية الإبداع الإداري، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، كما أعدت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على 75 موظفًا بالمركز

الجامعي مغنية لمعرفة واقع الإدارة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه على الرغم من رغبة الموظفين وحرصهم على إبداء آرائهم ومحاولة إثبات قدراتهم والتزامهم بالمهام الموكلة لهم؛ إلا أن مشاركتهم في الإدارة (تحديد الأهداف، والتنظيم، وحل المشاكل...) ذات مستوى ضعيف ومدن، وأن نسبة تفويض السلطة متوسطة لدى الموظفين بالمركز الجامعي مغنية، وأنه يتم حل المشكلات التي تواجه المركز بناء على قرارات تتخذها الإدارة الرئيسية بالمركز. كما أوصت الدراسة بضرورة تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة في المركز الجامعي، وعقد دورات تدريبية تتعلق بكيفية استخدام أساليب المشاركة في الإدارة استخدامًا صحيحًا، وزيادة ثقة الموظفين في قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم الأفكار الجديدة دون تردد في اتخاذ القرارات.

دراسة (Agbese et al., 2018) بعنوان: (صنع القرار بالمشاركة والأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الأكاديمية النيجيرية - دراسة استعراضية): ناقش الباحثون في هذه الدراسة أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تضطر المؤسسات إلى إيجاد طرق ملائمة لتكون أكثر تنافسية ومرونة وتكيفًا، للبقاء والمنافسة في عصر العولمة، ووجد الباحثون أن مشاركة الموظف في صنع القرار أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة من حيث أداء الموظف والنمو التنظيمي. وأظهرت الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار لدى المدير له تأثير مباشر على أداء الموظف الوظيفي، كما ناقشت الورقة أهمية اتخاذ القرار التشاركي، وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي للموظف. أيضًا سلطت الورقة الضوء على تحديات صنع القرار التشاركي. وبناءً على التحديات التي تم تحديدها أوصت الدراسة بأنه يجب أن يحصل موظفو المكتبة على التدريب اللازم لتنمية المهارات / المعرفة، حتى يتمكنوا من تقديم مدخلات مفيدة في عملية صنع القرار، ويجب على أمناء المكتبات في الجامعات والكليات تغيير توجهاتهم حول قدرات الموظفين ومهاراتهم في صنع القرار، مع العلم بأن المشاركة في صناعه القرار واتخاذها تضمن نجاحه. أيضًا أوصت بضرورة أن تدرك قيادات المكتبات أن سرعة اتخاذ القرار ليست بنفس أهمية إيجابية النتائج، كما يجب أن تبدأ قيادات المكتبات الأكاديمية في نيجيريا بتبني التغيير من أجل أن تكون قادرة على البقاء في المنافسة.

دراسة السيد (2018) بعنوان: (تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة): هدفت هذه الدراسة إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، كما أعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووجهت إلى عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية والتي تمثل 5% من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (250). بناء على هذه الإجراءات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود بيئة مدرسية غير محفزة تسوء فيها العلاقات الإنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين، مما يجعلهم غير قادرين على العمل التعاوني، كما كشفت الدراسة عن وجود تدنٍ في رضا المعلمين عن العمل، وبيروقراطية العمل التي لا تتيح للمعلمين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، ووضع نظام فعال وعادل للترقية، والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني بواسطة إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة وفق احتياجاتهم، مع الحرص على توفير بيئة عمل صحية، وتنمية روح التعاون، والعمل الجماعي.

دراسة حدر (2018) بعنوان: (دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو 2012/2017): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لتطوير الإداري من خلال

تشجيع الموظفين على اتخاذ وصنع القرارات، مع سعيها لنشر التعاون والعمل الجماعي. استخدمت الاستبانة أداة للدراسة والتي طبقت على 300 موظف يشتغلون على مستوى ولاية تيزي وزو. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها: أن عملية اتخاذ القرار الخاص بالتطوير الإداري وجد أن الفئة العليا هي التي تشارك فقط في عملية اتخاذ القرارات، ولم يشمل تطبيقه كافة المستويات، إنما ارتبط بمصلحة الأمانة العامة فقط، وهذا يخلق لدى الموظفين الشعور بالتهميش وعدم الانتماء إلى الولاية، مما ينعكس سلبيًا على الخدمات المقدمة من طرفهم. أما ما تعلق بتأهيل وتحسين مستويات الأداء فهو محصور في فئة معينة وليس لكل الموظفين. كما أوصت الدراسة بأهمية تقديم فرصة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرارات سواء كانت العادية أو الاستراتيجية، وأنه على المسؤولين إبداء روح العدالة والإنصاف في المعاملة مع جميع الموظفين، والحرص على التطوير الإداري، وتقديم الحوافز لتشجيع الموظفين.

دراسة (Ziyaaddini and Naserieh (2017 بعنوان: (تأثير الإدارة بالمشاركة والعدالة التنظيمية على ثقافة العمل بالجامعة): استخدمت الدراسة الحالية نمذجة المعادلات الهيكلية للتحقيق في العلاقة بين الإدارة التشاركية مع ثقافة العمل من خلال المتغير الوسيط للعدالة التنظيمية المتصورة. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين (190 أكاديميًا) في جامعات رفسنجان في العام الدراسي 2014-2015. بناءً على جداول Morgan و Krejcie، تم اختيار 126 شخصًا كعينة من خلال طريقة العينة العشوائية. ومن أجل جمع البيانات، استخدم الباحثان ثلاث مجموعات من الاستبيانات: (العدالة التنظيمية المتصورة، والإدارة بالمشاركة وثقافة العمل). وقد أظهرت نتائج البحث أن العدالة التنظيمية المتصورة يمكن أن تتوسط العلاقة بين الإدارة بالمشاركة وثقافة العمل في الجامعات، وأن العدالة تؤثر بشكل مباشر على ثقافة العمل. أخيرًا، أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى المنظمات لتحسين ثقافة العمل من خلال العدالة التنظيمية مع وضع نظام عادل للثواب والعقاب في الجامعات، وبيان السبب الرئيسي لاتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد بوضوح وصدق، ولا بد للقيادات الإدارية من أن تحترم الأشخاص الذين يتأثرون بالقرارات، وأن تتم جميع الاتصالات بجميع أشكالها بولاء، كما أوصت بضرورة تعميم لوائح متساوية لجميع الموظفين، وأنه يجب تعزيز الشعور بأن المنظمة تتصرف بشكل عادل تجاههم.

دراسة (Batool and Anwar (2016 بعنوان: (ممارسات الإدارة بالمشاركة في مكتبات جامعة البنجاب (باكستان): تصورات كبار أمناء المكتبات): كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص وجود عناصر الإدارة بالمشاركة في ممارسات الإدارة الحالية في مكتبات جامعة البنجاب (باكستان). تم اختيار سبعة مكونات للإدارة التشاركية، هي: (الهيكل التنظيمي، والقيادة، وصنع القرار، وتحديد الأهداف، والتحفيز، وعملية الاتصال، وضوابط الإدارة) تم تحديدها من الدراسات السابقة بمساعدة خبراء الإدارة. كانت الفكرة هي تطوير دراسة أكثر شمولاً فيما بعد بحيث تغطي جميع جوانب الإدارة بالمشاركة. لذلك، تم فحص تصورات كبار أمناء المكتبات لمعرفة الفجوات في الممارسة الحالية للإدارة بالمشاركة في مكتبات الجامعة، وكان من بين المشاركين رئيس مكتبة، وثلاثة من كبار المتخصصين من كل مكتبة. تم استخدام طريقة المسح مع الاستبيان الذي وزع على 42 مستجيبًا من كبار أمناء المكتبات. بناءً على هذه الإجراءات كشفت النتائج أن جميع المكونات السبعة للإدارة بالمشاركة كانت مفضلة بشكل عام من قبل المستجيبين. كما كان لدى كلتا المجموعتين من المشاركين اختلافات كبيرة في أربعة مكونات، هي: القيادة، وصنع القرار، وتحديد الأهداف، والتحفيز. بالإضافة إلى ضرورة تقديم اقتراحات تساهم في تحسين الإدارة التشاركية في هذه المكتبات.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات كل من (الحسن ،2019) ودراسة (Agbese et al., 2018)، ودراسة (السيد ،2018)، ودراسة (حدر،2018)، ودراسة (Ziyaaddini and Naserieh,2017)، ودراسة (Batool and Anwar,2016) في أهمية وضرورة إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار واتخاذها، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مدوس وملوكي،2019) على أن أسلوب الإدارة بالمشاركة داعم للإبداع والابتكار الإداري. بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات موظفات العمادات المساندة من خلال أربعة مجالات، هي: (صنع القرار واتخاذها، وحل المشكلات وتقديم المقترحات، والاتصال والحوار والإبداع والابتكار) وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (Omorobi et al.,2020) التي تناولت ممارسات الإدارة بالمشاركة في تحقيق الهدف المؤسسي في الجامعات النيجيرية من خلال صنع القرار والتخطيط.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلتها، فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد أكثر المناهج البحثية ملاءمة للبحث الحالي. يعتمد هذا المنهج كما ذكر عبيدات وآخرون (2014: 22) على دراسة "الواقع كما هو، ووصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، ويفسرها بطريقة رقمية".

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، في العمادات الآتية: (الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والقبول والتسجيل، والسنة التحضيرية، والبحث العلمي، والتطوير والجودة، والدراسات العليا، وشؤون المكتبات، وخدمة المجتمع والتعليم المستمر، وشؤون الطلاب)، والبالغ عددهن (129) موظفة، على اختلاف مسمياتهن الوظيفية والإدارية.

عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تطبيق الحصر الشامل على مجتمع الدراسة، فقد طبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقاً للجداول العشوائية (krejcie and Morgan (1970:607) للمجتمعات الصغيرة بواقع (96) استبانة وُزعت على أفراد عينة الدراسة، وقد استعادت منها الباحث (80) استبانة صالحة للتحليل، وفيما يلي خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها الوظيفية:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	5	6.3
جامعي	68	85.0
ماجستير	7	8.7
المجموع	80	%100

من الجدول السابق يتضح أن (68) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (85%) يحملن مؤهلاً جامعياً، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (5) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (6.3%) يحملن مؤهلاً ثانوياً، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	23	28.8
أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات	50	62.5
من 10 سنوات فأكثر	7	8.7
المجموع	80	100%

من الجدول السابق يتضح أن (50) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (62.5%)، سنوات خبرتهن أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (7) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (8.7%) سنوات خبرتهن من 10 سنوات فأكثر، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
مساعد إداري	40	50.0
فني	7	8.7
مديرة إدارة	3	3.8
سكرتيرة	12	15.0
أخرى	18	22.5
المجموع	80	100%

من الجدول السابق يتضح أن (18) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (22.5%) يعملن في مسميات وظيفية غير التي ذكرت في أداة الدراسة، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (3) من أفراد الدراسة يمثلن ما نسبته (3.8%) يعملن مديرات إدارة، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكونت في صورتها النهائية من (27) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، وموزعة على أربعة مجالات على النحو الآتي:

المجال الأول: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات صنع القرار واتخاذها، وتشتمل على (8) عبارات.
المجال الثاني: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات حل المشكلات وتقديم الاستشارات، وتشتمل على (5) عبارات.

المجال الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات الاتصال والحوار، وتشتمل على (8) عبارات.
المجال الرابع: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات الإبداع والابتكار (التجديد)، وتشتمل على (6) عبارات.

وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: **الصدق الظاهري (الخارجي)**: قامت الباحثة بعرض الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية على محكمين ومتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات السعودية، بلغ عددهم (5) محكمين، وذلك لإبداء ملحوظاتهم، والاستفادة من مقترحاتهم في تعديل أداة الدراسة إلى أن وصلت إلى صورتها النهائية.

ثانياً: **صدق الاتساق الداخلي**: بعد التأكد من الصدق الخارجي للأداة تم حساب الصدق الداخلي بتطبيق الإدارة على عينة عشوائية استطلاعية من موظفات العمادات المساندة، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تتعلق به العبارة، وبين درجة كل مجال، والدرجة الكلية لجميع المجالات، والجداول الآتية توضح ذلك:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بنود استبانة الدراسة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بالدرجة الكلية

للاستبانة:

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالاستبانة ككل
المجال الأول:			
1.	يزيد حماسي عندما أقوم بتنفيذ قرارات شاركت في اتخاذها	**0.817	**0.806
2.	ترتفع الإنتاجية لدي عندما أشارك رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات	**0.827	**0.753
3.	أشعر بعدم الاستقرار في وظيفتي نتيجة لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.863	**0.849
4.	تستشيرني رئيسي المباشرة في القرارات المتعلقة بعملتي	**0.676	**0.638
5.	تفوضني رئيسي المباشرة بجزء من صلاحيتها	**0.868	**0.843
6.	تصدر رئيسي المباشرة قرارات دون مشورة أحد	**0.843	**0.856
7.	تشركني رئيسي المباشرة في وضع صيغة القرار	**0.800	**0.771
8.	تمنحني رئيسي المباشرة كامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	**0.872	**0.821
المجال الثاني:			
1.	تؤخذ مقترحاتي لحل المشكلات بعين الاعتبار عند رئيسي المباشرة	**0.687	**0.671
2.	تشجعني رئيسي المباشرة على التعبير عن رأيي بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل	**0.885	**0.851
3.	يتيح لي عملي التدريب على حل المشكلات	**0.857	**0.783

**0.831	**0.899	تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لحل المشكلات	4.
**0.811	**0.890	تشجعتي رئيسي المباشرة على تقديم الاستشارات التطويرية في عملي	5.
المجال الثالث:			
**0.786	**0.847	يتيح نظام الاتصالات في عملي الاتصال المباشر بيني وبين الإدارة العليا	1.
**0.711	**0.764	تسود روح الاحترام بين زميلاتي في العمل	2.
**0.783	**0.834	أشعر بأن رئيسي تقدر عملي	3.
**0.875	**0.838	تتقبل رئيسي اقتراحاتي وأرائي كما هي	4.
**0.819	**0.841	أفخر بإنجازات زميلاتي في مجال العمل	5.
**0.834	**0.845	أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زميلاتي	6.
**0.707	**0.822	أتواصل مع زميلاتي خارج أوقات الدوام الرسمي	7.
**0.712	**0.881	أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين موظفات إدارتي والإدارات الأخرى	8.
المجال الرابع:			
**0.733	**0.814	هناك عقبات تحول دون مشاركتي في المقترحات والأفكار	1.
**0.744	**0.857	مشاركتي مع رئيسي في العمل بالمقترحات والأفكار تحسن من علاقتي بها	2.
**0.791	**0.856	عملي يتيح لي فرصة الابتكار والتجديد	3.
**0.728	**0.836	يتيح عملي الفرصة لتجريب وسائل جديدة لأداء العمل بشكل أفضل	4.
**0.855	**0.757	ينمي عملي مهاراتي المهنية بالتدريب المستمر	5.
**0.733	**0.828	يشجعتي عملي على الإبداع وابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل	6.

* عبارات دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبعضها دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول الآتي:

جدول (5)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ

مجال الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المجال الأول: صنع القرار واتخاذ	8	0.911
المجال الثاني: حل المشكلات وتقديم الاستشارات	5	0.871
المجال الثالث: الاتصال والحوار	8	0.848
المجال الرابع: الإبداع والابتكار (التجديد)	6	0.883
معامل الثبات الكلي للاستبانة	27	0.921

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع مجالات الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بين (0.848 - 0.911)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.921)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (6)

تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	لا أوافق
الدرجة	5	4	3	2	1

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة:

جدول (7)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
بدرجة كبيرة جداً	من 5.00-4.21
بدرجة كبيرة	من 4.20-3.41
بدرجة متوسطة	من 3.40-2.61
بدرجة ضعيفة	من 2.60-1.81
لا أوافق	من 1.80-1.00

أساليب تحليل البيانات:

استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو الآتي:

- التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء مجالات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات الدراسة.
- حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لا بارامترى تم استخدامه كبديل عن اختبار تحليل التباين الأحادي، نظراً لوجود تباين في توزيع فئات عينة الدراسة وفقاً لمتغيراته الوظيفية.

إجابة السؤال الأول: ما دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، وحل المشكلات وتقديم الاستشارات، والاتصال والحوار، الإبداع والابتكار) لدى موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهن؟

للتعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار) لدى موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهن؛ قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية لعبارات محور دور الإدارة بالمشاركة في المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار) في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة لجميع مجالات محور دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار) لدى موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً حسب

المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	بدرجة متوسطة	0.517	3.38	المجال الأول : صنع القرار واتخاذ
2	بدرجة كبيرة	0.902	3.48	المجال الثاني : حل المشكلات وتقديم الاستشارات
1	بدرجة كبيرة	0.605	4.13	المجال الثالث : الاتصال والحوار
4	بدرجة متوسطة	0.898	3.31	المجال الرابع : الإبداع والابتكار (التجديد)
	بدرجة كبيرة	0.574	3.60	الدرجة الكلية لجميع المجالات

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من موظفات العمادات المساندة موافقات بدرجة كبيرة على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار) في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.60)، والتي توضح أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات المشاركة بدرجة كبيرة.

جاء في المرتبة الأولى مجال تنمية مهارات (الاتصال والحوار)، بمتوسط حسابي (4.13)، وبدرجة موافقة كبيرة. تلاه في المرتبة الثانية مجال تنمية مهارات (حل المشكلات وتقديم الاستشارات)، بمتوسط حسابي (3.48)، وبدرجة موافقة كبيرة.

بينما جاء مجال تنمية مهارات (صنع القرار واتخاذ) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.38)، وبدرجة موافقة متوسطة.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال تنمية مهارات (الإبداع والابتكار (التجديد)، بمتوسط حسابي (3.31)، وبدرجة موافقة متوسطة .

وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

المجال الأول: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات صنع القرار واتخاذ:

جدول رقم (9): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المجال الأول: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات صنع القرار واتخاذ مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يزيد حماسي عندما أقوم بتنفيذ قرارات شاركت في اتخاذها	4.71	0.599	1
2	ترتفع الإنتاجية لدي عندما أشارك رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات	4.60	0.565	2
4	تستشيرني رئيسي مباشرة في القرارات المتعلقة بعملتي	3.45	1.200	3
8	تمنحني رئيسي مباشرة كامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	3.38	1.140	4
7	تشركني رئيسي مباشرة في وضع صيغة القرار	3.13	1.236	5
5	تفوضني رئيسي مباشرة بجزء من صلاحيتها	2.94	1.256	6
6	تصدر رئيسي مباشرة قرارات دون مشورة أحد	2.59	1.384	7
3	أشعر بعدم الاستقرار في وظيفتي نتيجة لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات	2.24	1.295	8
	المتوسط العام	3.38	0.517	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من موظفات العمادات المساندة موافقات بدرجة متوسطة على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات (صنع القرار واتخاذها) في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (3.38)، وبدرجة موافقة متوسطة. جاءت العبارة رقم (1)، ونصها: (يزيد حماسي عندما أقوم بتنفيذ قرارات شاركت في اتخاذها) حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.71)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً. بينما جاءت العبارة رقم (3)، ونصها: (أشعر بعدم الاستقرار في وظيفتي نتيجة لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.24)، وبدرجة موافقة ضعيفة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات كل من (الحسن، 2019) و(سيد، 2018) و(حدر، 2018)، حيث كانت المشاركة في صنع القرار ذات مستوى منخفض نتيجة للبيروقراطية التي لا تتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

وتعزو الباحثة ذلك إلى انعدام الثقة بين مديرات الإدارات والموظفات، والخوف من نتيجة القرارات التي تتخذها الموظفات، وكذلك مركزية الإدارة، وهذا ما أكدته دراسة (مدوس وملوكي، 2019) من أن تفويض السلطة ومنحها للموظفين بمركز الجامعي مغنية بنسبة متوسطة، وبالتالي فإن صناعة القرارات واتخاذها من قبل الإدارة الرئيسية تقلل من فرصتهم بالمشاركة، واتفقت معها دراسة (Agbese et al., 2018)

المجال الثاني: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات حل المشكلات وتقديم الاستشارات:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المجال الثاني: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات حل المشكلات وتقديم الاستشارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
2	تشجعتني رئيستي المباشرة على التعبير عن رأيي بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل	3.88	1.107	1
3	يتيح لي عملي التدريب على حل المشكلات	3.56	1.135	2
1	تؤخذ مقترحاتي لحل المشكلات بعين الاعتبار عند رئيستي المباشرة	3.48	1.055	3
5	تشجعتني رئيستي المباشرة على تقديم الاستشارات التطويرية في عملي	3.44	1.157	4
4	تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لحل المشكلات	3.03	1.283	5
	المتوسط العام	3.48	0.902	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من موظفات العمادات المساندة موافقات بدرجة كبيرة على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات (حل المشكلات وتقديم الاستشارات) في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (3.48) وبدرجة موافقة كبيرة. جاءت العبارة رقم (2)، ونصها: (تشجعي رئيسي المباشرة على التعبير عن رأيي بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل) في المرتبة الأولى حسابي (3.88)، وبدرجة موافقة كبيرة. بينما جاءت العبارة رقم (4)، ونصها: (تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لحل المشكلات) في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.03 00)، وبدرجة موافقة متوسطة.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مدوس وملوكي، 2019) التي أوضحت أن حل المشكلات التي تواجه المركز يتم بناء على قرارات تتخذها الإدارة الرئيسية بالمركز، وأن المديرين لا يقومون باستشارة الموظفين من أجل وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية التي تواجههم إلا بنسبة ضعيفة على الرغم من رغبة الموظفين في تقديم اقتراحاتهم، لكن لا يسمح لهم بالمشاركة في حل المشكلات، ويكمن السبب في حساسية المشكلة واتخاذ القرار بشأنها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرات الإدارات يسمحن بقدر معين للموظفة للتعبير عن رأيها في المشكلة التي تواجهها وتخص عملها، إلا أن هناك قلة في عقد الاجتماعات مع الموظفين بالتعاون معهن في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههن في العمل.

المجال الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات الاتصال والحوار:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة لعبارة المجال الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات الاتصال والحوار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة
5	أفخر بإنجازات زميلاتي في مجال العمل	4.63	0.603	1
6	أبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زميلاتي	4.58	0.652	2
2	تسود روح الاحترام بين الزميلات في العمل	4.40	0.880	3
7	أتواصل مع زميلاتي خارج أوقات الدوام الرسمي	4.19	1.007	4
3	أشعر أن رئيسي تقدر عملي	4.16	1.130	5
4	تتقبل رئيسي اقتراحاتي وأرائي كما هي	3.99	1.085	6
8	أشارك في عملية التواصل والتفاعل بين موظفات إدارتي	3.68	1.123	7

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
	والإدارات الأخرى			
1	يتيح نظام الاتصالات في عملي الاتصال المباشر بيني وبين الإدارة العليا	3.44	1.189	8
	المتوسط العام	4.13	0.605	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من موظفات العمادات المساندة موافقات بدرجة كبيرة على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات (الاتصال والحوار) في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة (4.13) وبدرجة موافقة كبيرة. وجاءت العبرة رقم (5)، ونصها: (أفخر بإنجازات زميلاتي في مجال العمل) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.63)، وبدرجة موافقة كبيرة جداً.

بينما جاءت العبرة رقم (1)، ونصها: (يتيح نظام الاتصالات في عملي الاتصال المباشر بيني وبين الإدارة العليا) في المرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.44)، وبدرجة موافقة كبيرة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Ziyaaddini and Naserieh,2017) التي أظهرت أهمية الاتصال في دعم العدالة التنظيمية وثقافة العمل، لذلك لابد من أن تتم جميع الاتصالات بولاء، كما أكدت دراسة (Batool and Anwar,2016) على أهمية عمليه الاتصال في الإدارة بالمشاركة، حيث طرحت سبعة مكونات للإدارة بالمشاركة، واتفقت العينتان المشاركتان على أهمية عملية الاتصال من بين المكونات السبعة المفضلة لدى كبار أمناء المكتبات لتحسين الإدارة بالمشاركة.

كما تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مدوس وملوكي،2019) التي توصلت إلى أن الاتصال الداخلي جيد بالمركز الجامعي وأنه بالإمكان الاستفادة من تبادل المعلومات المتوفرة بطريقة فعالة.

المجال الرابع: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات الإبداع والابتكار (التجديد):

جدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المجال الرابع: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات

الإبداع والابتكار (التجديد) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
2	مشاركتي مع رئيسي في العمل بالمقترحات والأفكار تحسن من علاقتي بها	3.94	1.023	1
5	ينمي عملي مهاراتي المهنية بالتدريب المستمر	3.65	1.332	2
6	يشجعني عملي على الإبداع وابتكار طرق جديده لإنجاز	3.39	1.297	3

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة
4	يتيح عملي الفرصة لتجريب وسائل جديدة للأداء العمل بشكل أفضل	3.21	1.309	4
3	عملي يتيح لي فرصة الابتكار والتجديد	3.14	1.250	5
1	هناك عقبات تحول دون مشاركتي في المقترحات والأفكار	2.54	1.018	6
	المتوسط العام	3.31	0.898	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من موظفات العمادات المساندة موافقات بدرجة متوسطة على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات (الإبداع والابتكار (التجديد)) في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات المشاركة في (الإبداع والابتكار (التجديد)) (3.31)، و بدرجة موافقة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (2)، ونصها: (مشاركتي مع رئيسي في العمل بالمقترحات والأفكار تحسن من علاقتي بها) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.94)، وبدرجة موافقة كبيرة.

بينما جاءت العبارة رقم (1)، ونصها: (هناك عقبات تحول دون مشاركتي في المقترحات والأفكار) حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.54)، وبدرجة موافقة ضعيفة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (مدروس وملوكي، 2019) التي تشير إلى أن الموظفين تتولد لديهم الدافعية لإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل عند المشاركة في إبداء المقترحات، مما يشير إلى أن إحساس الموظفين بالانتماء داخل المركز يدفعهم إلى التغيير والتطوير.

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تعزى إلى المتغيرات الآتية: (المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز باختلاف متغير المستوى التعليمي، باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal

Wallis، وهو اختبار لابازمترى تم استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي؛ نظراً لوجود تباين في توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:
الجدول رقم (13) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق بين إجابات عينة الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	المستوى التعليمي	محاور الدراسة
0.750 غير دالة	2	0.576	45.30	5	ثانوي	المجال الأول: المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها
			39.68	68	جامعي	
			45.07	7	ماجستير	
0.624 غير دالة	2	7.463	40.00	5	ثانوي	المجال الثاني: المشاركة في حل المشكلات وتقديم الاستشارات
			39.73	68	جامعي	
			43.79	7	ماجستير	
0.910 غير دالة	2	0.189	42.80	5	ثانوي	المجال الثالث: المشاركة في الاتصال والحوار
			40.03	68	جامعي	
			43.43	7	ماجستير	
0.105 غير دالة	2	4.508	22.70	5	ثانوي	المجال الرابع: المشاركة في الإبداع والابتكار (التجديد)
			40.68	68	جامعي	
			51.43	7	ماجستير	
0.284 غير دالة	2	2.515	30.40	5	ثانوي	دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
			40.12	68	جامعي	
			51.43	7	ماجستير	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذها، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز باختلاف متغير المستوى التعليمي، حيث إن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمختلف المستويات التعليمية متفقات على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في المجالات الآتية: (صنع القرار واتخاذها، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد).

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السيد، 2018) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي الموظفات على اختلاف مستوياتهن التعليمية

بأهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة؛ لتنمية مهاراتهم وصلقلها في عدة مجالات من خلال تدريبهم وإشراكهم في صنع القرار واتخاذها، وحل المشكلات وتقديم الاستشارات، والاتصال والحوار، والإبداع والابتكار.

الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذها، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لابارامتري تم استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي؛ نظراً لوجود تباين في توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (14) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق بين إجابات عينة

الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	عدد سنوات الخبرة	محاوور الدراسة
0.259 غير دالة	2	2.701	45.54	23	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	المجال الأول: المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها
			37.23	50	أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			47.29	7	من 10 سنوات فأكثر	
0.295 غير دالة	2	2.443	35.24	23	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	المجال الثاني: المشاركة في حل المشكلات وتقديم الاستشارات
			41.61	50	أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			49.86	7	من 10 سنوات فأكثر	
0.139 غير دالة	2	3.951	34.61	23	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	المجال الثالث: المشاركة في الاتصال والحوار
			41.31	50	أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			54.07	7	من 10 سنوات فأكثر	
0.973 غير دالة	2	0.055	41.04	23	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	المجال الرابع: المشاركة في الإبداع والابتكار (التجديد)
			40.06	50	أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			41.86	7	من 10 سنوات فأكثر	
0.532 غير دالة	2	1.264	39.07	23	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
			39.85	50	أكثر من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
			49.86	7	من 10 سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذها، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة

الأمير سطاتم بن عبد العزيز باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، حيث إن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمختلف خبراتهم متفقات على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار).

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السيد، 2018) التي أوجدت فروقاً ذات دلالة احصائية نحو واقع جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تبلغ سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الوظائف على اختلاف خبراتهم الوظيفية، أصبحت على دراية بالأساليب الإدارية الحديثة، وبحقوقهم، وواجباتهم، وأصبح يطالبون بإشراكهم في العمليات الإدارية، بدايةً من التخطيط، والقيادة، وتحديد الأهداف، وصناعة القرار واتخاذ، وانتهاءً بالإبداع، والابتكار، مع التحفيز على توافر نظام اتصال فعال.

الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز باختلاف متغير المسمى الوظيفي؛ باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وهو اختبار لابارامتري تم استخدامه بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي؛ نظراً لوجود تباين في توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (15) نتيجة اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للفروق بين إجابات عينة

الدراسة باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	المسمى الوظيفي	محاور الدراسة
غير دالة	4	5.784	43.46	40	مساعد إداري	المجال الأول: المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذ
			26.50	7	فني	
			57.50	3	مديرة إدارة	
			42.17	12	سكرتيرة	
			35.42	18	أخرى	
غير دالة	4	4.616	38.94	40	مساعد إداري	المجال الثاني: المشاركة في حل المشكلات وتقديم الاستشارات
			32.29	7	فني	
			62.83	3	مديرة إدارة	
			46.25	12	سكرتيرة	
			39.61	18	أخرى	
0.645	4	2.500	39.11	40	مساعد إداري	المجال الثالث: المشاركة في الاتصال والحوار
			36.43	7	فني	

غير دالة			38.67	3	مديرة إدارة	
			50.08	12	سكرتيرة	
			39.08	18	أخرى	
0.708	4	2.153	39.29	40	مساعد إداري	المجال الرابع: المشاركة في الإبداع والابتكار (التجديد)
			36.50	7	فني	
			50.00	3	مديرة إدارة	
			47.75	12	سكرتيرة	
			38.33	18	أخرى	
0.487	4	3.440	39.83	40	مساعد إداري	دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز
			32.50	7	فني	
			55.67	3	مديرة إدارة	
			47.46	12	سكرتيرة	
			37.94	18	أخرى	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة نحو دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد) من وجهة نظر موظفات العمادات المساندة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز باختلاف متغير المسمى الوظيفي، حيث إن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة بمختلف المسميات الوظيفية متفقات على دور الإدارة بالمشاركة في تنمية المهارات الآتية: (صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات وتقديم الاستشارات، الاتصال والحوار، الإبداع والابتكار (التجديد)).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه على الرغم من اختلاف المسميات الوظيفية بين الموظفين؛ إلا أن هناك اتفاقاً على أهمية مجالات الإدارة بالمشاركة في تنمية مهاراتهم وممارستهم الوظيفية، حيث إن هناك مهاماً إدارية متشابهة تتطلب في الغالب القيام بممارسات متماثلة، لذلك يشتركن في نوعية المهارات، والقدرات التي يرغبن في تنميتها، وممارستها من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة.

التوصيات:

توصي الباحثة في ضوء الاستنتاجات السابقة بالآتي:

- ضرورة منح صلاحيات للموظفات تمكنهن من صناعة واتخاذ القرارات التي تخص عملهن.
- زيادة ثقة الموظفين في قدراتهم وإمكاناتهم من أجل طرح الأفكار الإبداعية، وتقديم الاستشارات، وحل المشكلات دون تردد أو خوف من تجريب وسائل وطرق وأفكار جديدة.
- إشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص عملهن؛ لتحقيق الاستقرار الوظيفي لهن عندما يشعرن بأنهن يحققن أهدافاً مشتركة في اتخاذها.
- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لحل مشكلاتهن، مع ضرورة إشعارهن مسبقاً بمواعيد هذه الاجتماعات حتى يتسنى لهن الإعداد المسبق لها، ولكي تُؤتي الفائدة المرجوة منها.

-توفير نظام اتصال مباشر يتيح التواصل بين جميع الموظفين والإدارات العليا في الجامعة، وفي عدة اتجاهات أخرى.

المراجع:

- الحربي، دالية. (2019). واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13* (3)، 1-25.
- الحسن، هدى. (2019). التمكين الإداري وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن. *مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس، 20*، (7)، 507-562.
- حدر، فاطمة. (2018). دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الإداري (دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو 2017)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.
- الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني. (2018-2020). تم الاسترجاع في 23-10-2020 من الرابط:
https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf
- السيد، سماح. (2018). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، 33* (1)، 248 - 290.
- شيراس، بيتر. (2017). مهارات العمل في القرن الـ21. *مجلة صدق الموارد البشرية، 7* (1)، 8-21.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن وكايد، عبدالحق. (2014). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه*. الرياض، السعودية: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عثمان، منى. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. *المجلة التربوية-جامعة سوهاج، 77*، 2744-2849.
- فلمبان، عهد والشريف، رجاء. (2020). دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4* (5)، 151-168.
- مدروس، نادية وملوكي، جميلة. (2019). واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة «المركز الجامعي مغنية. *مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، 8*، 208-223.
- Al-Harbi, Dalia (2019). The reality of administrative creativity and its problems among female administrative staff at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 13* (3), 1-25.
- Al-Hassan, Hoda (2019). Administrative empowerment and its relationship to participation in decision-making among school leaders in Al-Baha region from their point of view. *Journal of Scientific Research in Education. Ain Shams University, 20*, (7), 507-562.
- Hader, Fatima (2018). The role of management in participating in achieving administrative development (case study of the state headquarters of Tizi Ouzou 2017), an unpublished master's thesis. Mouloud Mammeri University, Tizi Ouzou, Algeria.
- The executive plan of the National Transformation Program (2018-2020). Retrieved on October 23, 2020 from the link:

- https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf
- Mr. Samah. (2018). Improving the quality of work life for general secondary school teachers in light of the participatory management approach. *Journal of the College of Education - Menoufia University*, 33(1), 248-290.
- Cheras, Peter (2017). Business skills in the 21st century. *Human Resources Echo Journal*, 7(1), 8-21.
- Obeidat, Thouqan, Adas, Abd al-Rahman and Kayed, Abd al-Haq (2014). *Scientific research: its concept, tools and methods*. Riyadh, Saudi Arabia: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Osman, Mona. (2020). Organizational excellence as an entrance to activate organizational participation in the management of public universities in Egypt. *Educational Journal - Sohag University*, 77, 2744-2849.
- Felimban, Ohoud and Sharif, please. (2020). The role of the kaizen strategy (the Japanese model) in empowering human resources (a field study on female employees in the General Administration of Education in Jeddah). *The Arab Journal of Science and Research Publishing - Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4 (5), 151-168.
- Thoughtful, nadia and majestic, beautiful. (2019). The reality of participatory management and its role in the development of administrative creativity, a case study «University Center Maghnia. *Journal of Cultural, Linguistic and Artistic Studies*, 208-223, 8.

References

- Agbese, F., Daramola, C., & Akidi, J. (2018). Participative decision making and employee job performance in Nigerian academic libraries. *Journal of Advance Research in Social Science and Humanities*, 4(7), 15-28.
- Akhter, S., Saha, S., & Mahfuz, I. (2019). Participative management and job satisfaction: A case of Bangladesh. *World Journal of Management*, 10(1), 45-56.
- Alharby, D. (2019). The reality and problems of administrative creativity among female administrative staff at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 13(3)1-25.
- Alhasan, H. (2019). Administrative empowerment and its relationship to participation in decision-making among school principals in Al-Baha from their perspective (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education-Ain Shams*, 20(7), 507-562.
- Aslam, M., & Haroon, A. (2017). The influence of participative management on organizational commitment of employees: A mediating role of employee involvement in Pakistan. *Governance and Management Review*, 2(1), 45-60.
- Batool, S., & Anwar, M. (2016). Participative management practices in the University Libraries of Punjab (Pakistan): Perceptions of senior librarians. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 18(2), 1-18.
- Chen, L., Wadei, K., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741-759.
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business and Economics*, 4(2), 193-218.

- Elsayed, S. (2018). Improving the quality of occupational life among the teachers of general public secondary schools in the light of participatory management (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Menoufia*, 33(1), 248-290.
- Hadr, F. (2018). *The role of participatory management in achieving administrative development (a case study of the headquarter of Tizi Ouzou 2017)* (in Arabic) (Master's thesis), Mouloud Mammeri University of Tizi Ouzou, Algeria.
- Fassin, Y., Deprez, J., Van den Abeele, A., & Heene, A. (2017). Complementarities between stakeholder management and participative management: Evidence from the youth care sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 586-606.
- Fazal, S., & Siddiqui, D. (2020). Participative decision making and organizational commitment: The mediatory role of influence and communication. *Cross Cultural Management An International Journal*, 17(4), 368-392.
- Hamal, R. (2017). Participative leadership theory and its implication in educational, Northeast Normal University, China. *Sustainability* 12(8), 2-15.
- Flimban, O. & Elsherif, R. (2020). The role of Kaizen's strategy "Japanese model" in empowering human resources (a field study on female employees in the General Department of Education in Jeddah) (in Arabic). *Arab Journal of Sciences and Scientific Publishing*, 4(5), 151-168.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Ibrahim, L., & Bahyaye, H. (2019). Participative management and employee perspective: Its impact on decision making and productivity in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(7), 15-22.
- Madrous, N. & Melowky, J. (2019). Participatory management and its role in the development of managerial creativity Case study -university center of Maghnia (in Arabic). *Cultural, Linguistic, and Artistic Studies*, 8, 208-223.
- National Transformation Program. (2018-2020). Action plan. Vision 2030. Retrieved from https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf.
- Obedat, D. Adas, A. & Kayed, A. (2014). *Scientific research: Concept, tools, and methods* (in Arabic). Saudi Arabia: Dar Osaman.
- Omorobi, G., Friday Mbon, U., Owan, V., & Ekpenyong, J. (2020). Participative management practices and institutional goal attainment in Nigerian universities. *American Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 169-177.
- Othman, M. (2020). Organizational excellence as an approach for the activation of organizational participation in the management of public universities in Egypt (in Arabic). *Journal of Education-Sohag Univ.*, 77, 2744-2849.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(1), 1-28.
- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62(1), 181-194.
- Sheras, P. (2017). Work skills in the 21st century (in Arabic). *Human Resources Echo*, 7(1), 8-21.

- Souply-Pierard, F., & Robert, J. (2017). Participative management as a key success factor in merger and acquisition. *SSRN Electronic Journal*, 1-46.
- Suvorova, S., Blyasova, I., & Danilova, V. (2018). Participative management of project and research activities in the educational collage environment. *Revista ESPACIOS*, 39(29), 1-7.
- Yusuf, R., & Mardiana., H. (2020). Work-family conflict and career development on performance of married women employees: Case of bank employees, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(1), 151-162.
- Ziyaaddini, M., & Naserieh, M. (2017). Influence of participative management and perceived organizational justice on university work culture. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(1), 51-61.