المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

(دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)

إعداد

ماجد بن سفر بن صالح السفياني

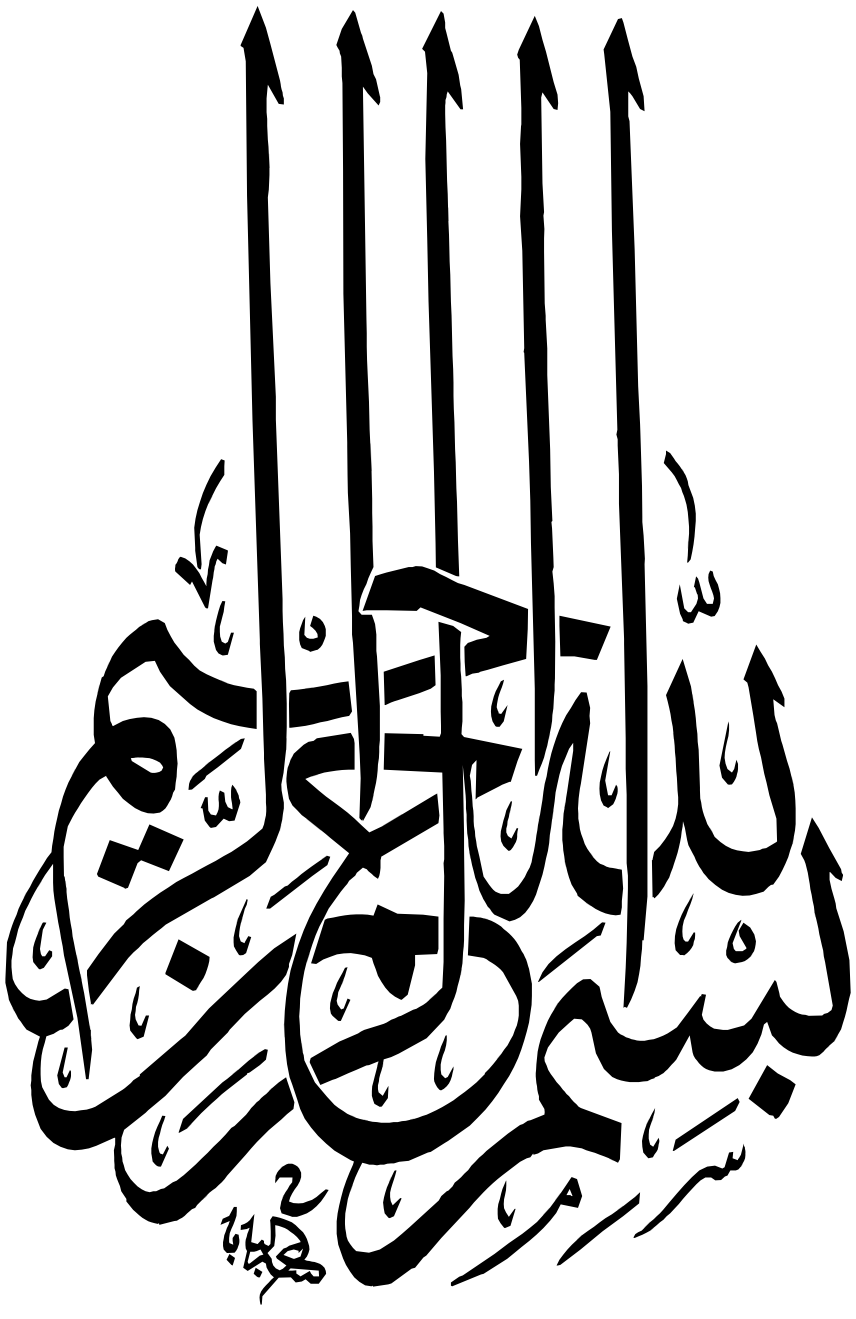
إشراف الدكتور

سلطان بن سعيد بن مقصود بخاري

الأستاذ المشارك في قسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٣٣هـ / ٢٠١٢م


بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية . (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)

أهداف الدراسة :

١- التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ، والمعلمين ، والمناهج وطرق تنفيذها ، والمجتمع المحلي ، والمرافق المدرسية والأمور المالية .

٢- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، نوع المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) .

منهج الدراسة : تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة : تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف والبالغ عددهم (١٠٣١) معلماً ، تم اختيار (٣٨٠) منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية ، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم فكان الراجع منها والصالح للتحليل الإحصائي (٣٥٤) استبانة وهو يُشكِّل ما نسبته (٣٤%) من مجتمع الدراسة الأصلي .

أداة الدراسة : استبانة مكونة من ست وأربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة : لتحليل بيانات الدراسة ، أستخدم الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، وكذلك أستخدم الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار شيفيه .

أهم نتائج الدراسة : تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي :

١- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت منخفضة ، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) .

٢- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ، كانت بمجملها متوسطة ، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة ، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزّيارات العلميّة للطلاب .

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب ، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة .

أهم توصيات الدراسة : تتلخص أهم التوصيات فيما يلي :

١- ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ، والمعلمين ، والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي ، والمرافق المدرسية والأمور المالية .

٢- تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات .

الباحث / ماجد بن سفر السفياني

Abstract

Thesis Title : The degree of Teachers Participation in schools decision-making . (field study from the viewpoint of secondary school teachers in Taif Governorate) .

Thesis objectives :

1- Identify the degree of teachers participation in school decision-making relating to student affairs , Teachers, Curricula and methods of implementation, Local Community, School facilities and Financial matters .

2- Finding out the statistic significance differences between the average of teachers' participation in making school decisions according to the study variables (Scientific Qualification, its type as well as experience years) .

Thesis methodology : descriptive survey method is used in the study .

Thesis participants : Participants consisted of all public Secondary Schools Teachers in Taif Governorate. They are (1031) teachers (380) were chosen randomly sampling method, where the questionnaires are handed and delivered from them; of which (354) were approved for statistical analysis, which is estimated (34%) from the original participants .

Thesis tool : a questionnaire with 46 item resolved around the study objectives .

Statistical Methods used : to analyze the study data, the descriptive statistics which is represented in finding out the averages, standard deviations, percentages as well as the analytical statistics which are represented in analyzing the ANOVA and Chive's Test .

The most important results of the study :

The most important study results summarized in the following :

1- It is apparent that the degree by which the teachers participate in school decision making (with all its five domains) was low; with arithmetic average 2.44

2- It becomes apparent that the degree by which teachers participate in school decision making relating to the students affairs was medium except for one item which was low; this item measures the scientific visits for the students .

3- There are significant differences ($\alpha = 0.05$) between the averages of teachers participation in school decision making relating to the student affairs . There were because of the experience years' variable for the teachers who are more than 15 years experience .

The most important recommendations of the study :

The most important recommendations are summarized in the following:

1- It is necessary that teachers should participate in the school decision making relating to the students, teachers curriculum affairs as well as teaching methodology, in addition to the local community, school facilities and financial matters .

2- Promote positive attitudes among managers towards the participation of teachers in school decision-making .

The Researcher

MAJED Bin SAFAR Bin SALEH AL- SUFYANI

إهـــداء

- إلى القلب الحنون والشمعة المضيئة ... إلى من كانت دعواتها سرّ نجاحي .
والدتي الغالية .. أمدّ الله في عمرها ورزقني برّها .

- إلى من أفنى عمره في سبيل تربيتي وتعليمي ... إلى من أحاطني بكريم رعايته وتوجيهه ودعواته .
والدي .. أطال الله في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية .

- إلى أخوتي الأعزاء (مسفر – عبدالرحمن – خالد – عبدالمجيد) ... الذين كان لهم الدور في تشجيعي ودعمي .

- إلى أخواتي الغاليات ... حفظهنّ الله ورعاهنّ .

- إلى رمز التضحية والوفاء .. إلى من سكنت قلبي للأبد ... زوجتي المخلصة .

- إلى فلذة كبدي وقرّة عيني ... يزيد وعبدالعزيز .

- إلى كل صديق ...
- إلى كل طالب علم ...

إليكم أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى أن ينفع به ويجعله خالصاً لوجهه الكريم .

الباحث ،،،

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والذي أنعم علينا بجزيل الهبات ، والصلاة والسلام على خير البريات ، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلوات وبعد :

فيطيب لي وقد منّ المولى – تبارك وتعالى– عليّ بإتمام هذه الدراسة أن أرد الجميل إلى أهله وأنسب الفضل لأصحابه ، فالشكر للمولى – جل شأنه– الذي قدّر فيسّر ، فله الحمد والثناء بما هو أهله حمدًا وثناءً يليقان بكريم وجهه وعظيم سلطانه .

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لصرح جامعة أم القرى الشامخ ، إذ أتاحت لي إكمال دراستي والشكر ممتد إلى كلية التربية ممثلة بقسم الإدارة التربوية والتخطيط والذي فتح ذراعيه لأبنائه طلاب الدراسات العليا ، وأخص بالشكر رئيس القسم سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني ، وأصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بتدريسي خلال فترة الدراسة المنهجية ، على ما قدموه ويقدمونه لطلاب العلم .

وبأصدق العبارات وأوفاها وأرقها أقدم عظيم شكري ، وجزيل امتناني لسعادة الدكتور/ سلطان بن سعيد بخاري – حفظه الله – مشرف الرسالة الذي كان لتوجيهاته السديدة ، وملاحظاته الدقيقة ، واقتراحاته الثرية ، وسعة صدره الأثر البالغ في إخراج هذه الدراسة بهذه الصورة ، بدءًا من ولادة فكرة الدراسة ومرورًا بإعداد خطتها وتنفيذها ووصولاً لنتائجها وتوصياتها ومهما أسهبت في عبارات الشكر والثناء لأستاذي – رعاه الله – فإن كلمات الشكر والتقدير لتقف عاجزة عن التعبير بما يختلج في نفسي تجاهه أسأل المولى – تبارك وتعالى– أن يبارك فيه وفي علمه ، وأن يبقيه منارًا للعلم وطلابه .

كما أتقدم بجزيل الشكر مفعمًا بالاحترام وعظيم التقدير لكل من : سعادة الدكتور/ عبدالله محمد الحميدي ، وسعادة الدكتور/ مصطفى طه النوباني ، اللذين تفضلا بقبول مناقشة هذه الدراسة ، وسيكون لملحوظاتهما القيّمة – التي ستكون محل عنايتي واهتمامي– الأثر الإيجابي في إخراج هذه الدراسة بالصورة المنشودة .

والشكر موصول لصاحبي السعادة اللذين تفضلا بمناقشة خطة الدراسة وهما : سعادة الدكتور/ مصطفى طه النوباني وسعادة الدكتور/ أيمن أحمد العمري ، لما قدماه من نصائح وتوجيهات ساهمت في إخراج الدراسة لترى النور .

كما أزجي جزيل الشكر لسعادة الدكتور/ أسعد بن حسن مكاوي المشرف الأكاديمي بالقسم على ما أسداه لي من نصح وإرشاد طيلة فترة دراستي بالقسم .

كما أقدم شكري لأصحاب السعادة الذين أسهموا في تحكيم أداة الدراسة ، فلهم وافر الشكر والتقدير على ما قدموه من توجيهات كان لها الأثر الطيب في إثراء أداة الدراسة ، وبصادق الشكر والتقدير أتقدم لسعادة الأستاذ / خالد بن عبدالله الفقار مدير مدرسة محمد بن عثيمين الثانوية بمحافظة الطائف ، ولزملائي منسوبي المدرسة على تعاونهم معي ليتسنى لي التوفيق بين عملي بالمدرسة ودراستي الجامعية ، والشكر والتقدير موصولان لكل من ساهم في مساعدتي بتوجيه أو نصح أو مشورة أو إمداد بمراجع أو إنهاء بعض الإجراءات الإدارية ، أو توزيع الاستبانات واستردادها ، وأخص بالذكر الأستاذ / سعيد السبعي .

وباقة الشكر معطرة بأريج المحبة أهديها إلى والديَّ حفظهما الله ، ومتعهما بالصحة والعافية ورزقني برَّهما، وأسعدني بهما إنه سميع مجيب على ما قدماه لي بفضل الله عز وجل من حسن التربية وعظيم الحنان والرعاية ، ولن أجزيهما على ما قدما، ولكن أسأل الله أن يعينني على برِّهما آمين .

كما أقدم شكري وعرفاني لزوجتي على كامل تعاونها ، وجميل صبرها على مشاغل الدراسة .

إلى هؤلاء جميعًا ، إلى من أعانني ولم أذكر اسمه ، أتقدم بخالص الشكر وعاطر الثناء وصالح الدعاء بالتوفيق والسداد .

الباحث ،،،

قائمة الموضوعات

المـــــوضـــــــــــوع	رقـم الصفحة
ملخص الدراسة باللغة العربية .	ب
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .	ج
إهداء .	د
شكر وتقدير .	هـ
فهرس محتويات الدراسة .	و
فهرس الجداول .	ط
فهرس الأشكال .	ك
فهرس الملاحق .	ل
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
• مقدمة الدراسة .	٢
• مشكلة الدراسة .	٤
• أسئلة الدراسة .	٥
• أهداف الدراسة .	٦
• أهمية الدراسة .	٦
• حدود الدراسة .	٧
• مصطلحات الدراسة .	٧
الفصل الثاني : الخلفية الأدبية للدراسة	
أولاً : الإطار النظري	١٠
المبحث الأول : اتخاذ القرارات .	١٠
أولاً : مفهوم عملية اتخاذ القرارات وعناصرها .	١١
ثانيًا : أهمية اتخاذ القرارات .	١٣
ثالثًا : الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات واتخاذها .	١٤
رابعًا : خصائص القرارات الإدارية وخطواتها .	١٤
خامساً : أنواع القرارات الإدارية .	١٦

الموضـــــــــوع	رقـم الصفحة
سادساً : أساليب اتخاذ القرار .	١٨
سابعاً : أطراف عملية اتخاذ القرار .	٢٢
ثامناً : مشكلات ومعوّقات عملية اتخاذ القرارات .	٢٢
تاسعاً : عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الإسلامي .	٢٥
المبحث الثاني : المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢٦
أولاً : مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢٧
ثانيًا : أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢٨
ثالثًا : درجات المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢٩
رابعًا : شروط المشاركة الفعّالة .	٣١
خامسًا : الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات .	٣٢
سادساً : مزايا المشاركة في اتخاذ القرار .	٣٦
سابعاً : عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات .	٣٧
ثامناً : مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .	٤٠
ثانيًا : الدراسات السابقة	
أ) الدراسات العربية .	٤٣
ب) الدراسات الأجنبية .	٤٨
التعقيب على الدراسات السابقة .	٥٣
الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	
• منهج الدراسة	٥٧
• مجتمع الدراسة	٥٧
• عينة الدراسة	٥٨
• أداة الدراسة .	٦١
• الأساليب والمعالجات الإحصائية .	٧٠
الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها	
• عرض وتفسير نتائج السؤال الأول المتعلق بمجال شؤون الطلاب	٧٣
• عرض وتفسير نتائج السؤال الثاني المتعلق بمجال المعلمين .	٧٧

الموضـــــــــوع	رقم الصفحة
• عرض وتفسير نتائج السؤال الثالث المتعلق بمجال المناهج وطرق تنفيذها.	٧٩
• عرض وتفسير نتائج السؤال الرابع المتعلق بالمجتمع المحلي .	٨٣
• عرض وتفسير نتائج السؤال الخامس المتعلق بالمرافق المدرسية والأمور المالية .	٨٥
• عرض وتفسير نتائج السؤال السادس المتعلق بمدى وجود فروق في استجابات المعلمين تبعاً للمؤهل ونوعه والخبرة .	٩٠
الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات	
• ملخص نتائج الدراسة .	٩٩
• التوصيات .	١٠٢
• المقترحات .	١٠٥
قائمة المراجع	١٠٦
الملاحق	١١٤

قائمة الجداول

رقم الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف وعدد المدارس الثانوية	٥٨
٢	الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد عينة ومجتمع الدراسة	٥٩
٣	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب المؤهل العلمي .	٥٩
٤	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .	٦٠
٥	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي .	٦١
٦	مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مع درجات المشاركة بكل مجال على حدة .	٦٦
٧	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة التي تقيس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .	٦٧
٨	معاملات ثبات الاستبانة وبمجالاتها بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا ، وثبات التجزئة النصفية سبيرمان وبراون .	٦٨
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلاب مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤) .	٧٣
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤) .	٧٦
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤) .	٨٠

رقم الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤) .	٨٣
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأمور المالية مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤) .	٨٥
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الثانوية بمحافظة الطائف مرتبة تنازلياً .	٨٧
١٥	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .	٩١
١٦	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع المؤهل العلمي .	٩٣
١٧	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير افراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع سنوات الخبرة .	٩٥
١٨	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة لتقدير افراد عينة الدراسة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .	٩٧

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	تلخيص خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي .	٣٤
٢	تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب السلم النقال .	٣٥

قائمة الملاحق

رقم المُلحق	الموضوع	رقم الصفحة
١	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة .	١١٥
٢	الاستبانة في صورتها النهائية .	١١٧
٣	خطاب عميد كلية التربية .	١٢٣
٤	خطاب مدير عام التربية والتعليم .	١٢٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة .
- مشكلة الدراسة .
- أسئلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تعدّ التربية في مفهومها المعاصر أداة للتغيير والتطوير الاجتماعي ، ولها من الآثـــار والنتائج ما يجعلها تحتل مكاناً بارزاً بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلـــد مـــن البلـــدان ونتائج العملية التربوية منوطة إلى حدٍ كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساسي في نجاحها وسيرها وحسن توجيهها .

فقد ذكر عبود وآخرون (٢٠٠٠ : ٨٠) أن الإدارة عملية اتخاذ قرارات ، تقوم علـــى العلم والدراسة ، وتولّد القدرة التي تحقق الربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف .

وأشار مرسي (٢٠٠١ : ٩٧) إلى أن الإدارة المدرسية جزءاً مـــن الإدارة التعليميـــة وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة ، ويعتبـــر مـــدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها ، وبالتالي فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتهـــا ، فالعمليـــات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات .

وفي هذا الصدد ذكر النابه (١٩٩٢ : ٥٤) أن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو الموجه أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية ؛ إنما هي في الواقع سلسلة من القـــرارات تتخذ من أجل توجيه سلوك المرؤوسين ، وإن كل وظيفة من وظائف الإدارة مـــن تخطـــيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية اتخاذ قرار ، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية في التعليم وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة .

وعملية اتخاذ القرارات كما وضحها حرز الله (٢٠٠٧ : ٢) هي قلب الإدارة ، بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطـــار المنظمـــات

وعملية اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثر بها المدراء والرؤساء وحدهم ، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ مديرو المدارس والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدروا قراراتهم .

حيث أكد مشيرفي (١٩٩٧ : ٤٧) أن عملية اتخاذ القرارات تتصل بشكل وثيق بشخصية متخذ القرار، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية التي تؤثر في نوعية القرار وأسلوب اتخاذه ، حيث أن عملية اتخاذ القرار تتطلب المزيد من التفكير المتعمق والبحث عن البدائل المختلفة وتقييمها ، وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الرضا والإشباع ثم الوصول إلى قرار محدد وثابت .

وهكذا يخلص الباحث إلى أن عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة تعد عملية تواصل واتصال ، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف ، حيث زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة ، وبدأت دراستها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية ، وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة ، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة ، ولاسيما المعلمين أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية ، كما شمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية في البيئة المحلية في المدرسة وهكذا اتخذت عملية اتخاذ القرار في المدرسة مستويات عديدة ، من هنا تأتي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ، وكذلك الحال بالنسبة للمدرسة فالمدير ليس خبيراً في كل الأمور ، وأنه يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين من أعضاء هيئة التدريس ، فالمدير وحده لا يستطيع أن يحيط بكافة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة ، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في كل عصر .

كما ذكر كنعان (٢٠٠٣ : ٢٣٥) أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده ، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي

يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد ، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ، فضلاً عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره ، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه .

مشكلة الدراسة :

إن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات ، فلابد لمديري المدارس من اتخاذ قرارات فعّالة حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوّة من تحسين العملية التعليمية في المدرسة، إلا أنه في الواقع تظهر عدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات بأسلوب علمي وإداري ناجح ، مما يؤثر سلباً في قيام المدرسة بدورها في تحقيق بيئة تعليمية تعلّميّه ذات مناخ ملائم، ونظراً لما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية فإن ذلك يدعو مديري المدارس إلى ضرورة مشاركة المعلمين بأبعاد تلك القرارات .

وفي هذا الصدد أكد قنديل (٢٠٠٩ : ٨) أنّ المؤسسة التربوية تُعد إحدى أهم مؤسسات المجتمع ، وتقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها للأهداف التي يتوقعها المجتمع منها ، وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية ، أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد ، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم ، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية ، وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في القرارات ، ذلك لأن عملية صنع القرارات بطبيعتها هي نتيجة مجموعة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي وبمعرفة أشخاص عديدين ، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك .

حيث أشارت دراسة الجغبير (١٤٢٣) ، ودراسة اليوسف (١٤٢٥) ، ودراسة البلوشي (٢٠٠٢) ، والعيسى (١٩٩٣) على أن مستوى اتخاذ القرار لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب وأن التفرد في اتخاذ القرار يضعف تطبيقه ونجاحه .

ومن خلال خبرة الباحث بالميدان التربوي ، ولما يمثله أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من دور هام في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى العمل فيها ، فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

وبناءاً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف ؟

أسئلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

س١/ ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ؟

س٢/ ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين ؟

س٣/ ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها ؟

س٤/ ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي ؟

س٥/ ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ؟

س٦/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، نوع المؤهل عدد سنوات الخبرة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١- الكشف عن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة في المجالات الآتية :

- مجال شؤون الطلاب .
- مجال المعلمين .
- مجال المناهج وطرق تنفيذها .
- مجال المجتمع المحلي .
- مجال المرافق المدرسية والأمور المالية .

٢- الكشف عن الفروق في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والتي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي ، نوع المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأمور الآتية :

١- قد تفيد هذه الدراسة في الكشف عن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية .

٢- قد تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في المؤسسات التربوية بمعرفة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات .

٣- قد تسهم هذه الدراسة في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .

٤- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية .

٥- قد تفيد هذه الدراسة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية وتفتح المجال أمامهم لإجـــراء بحوث لاحقة أو مشابهة .

٦- تعدّ هذه الدراسة في حدود – علم الباحث – أول دراسة تجرى في محافظة الطائف على المدارس الحكومية الثانوية ، والتي تتناول موضوع درجة مشاركة المعلمين في اتخـــاذ القرارات المدرسية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين فـــي اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف .

الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بالمـــدارس الحكوميـــة الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف .

الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣هـ .

مصطلحات الدراسة :

اتخاذ القرار :

اتخاذ القرار كما أشار علاقي (٢٠٠٥ : ١١٩) بأنه اختيار بديل من بين عدة أبدال يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار .

وعرف البدري (٢٠٠١ : ١٥٩) اتخاذ القرار بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً ، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهـــد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين.

ويعرف الباحث اتخاذ القرار إجرائياً بأنه عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحيق هدف معين .

المشاركة في اتخاذ القرار :

عرفها جوهر (١٩٨٤ : ١١٨) بأنها لجوء مديري المدارس إلى المعلمين لأخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية التي تتعلق بالعمل المدرسي ، من أجل زيادة التعاون والروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية .

ويعرف الباحث المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية إجرائياً بأنها عبارة عن القدر الذي يسمح به المدير للمعلم للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب ، وقرارات متعلقة بالمعلمين ، وقرارات متعلقة بالمناهج ، وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلي ، وقرارات متعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية .

الفصل الثاني

الأدب النظري

أولًا : الأدب النظري .

- المبحث الأول : اتخاذ القرارات .
- المبحث الثاني : المشاركة في اتخاذ القرارات .

ثانيًا : الدراسات السابقة .

التعقيب على الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الأدب النظري

تمهيد :

تكوَّن الإطار النظري لهذه الدراسة من مبحثين ، أولهما يتناول اتخاذ القرارات من حيث مفهومها ، وعناصرها ، وأهميتها ، وأنواعها ، وخصائصها ، وخطواتها ، والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، وأساليبها ، وأطرافها ، والمشكلات التي تعترضها ثم نبذة عن اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الإسلامي .

أمّا المبحث الثاني فيتناول المشاركة في اتخاذ القرارات من حيث مفهومها ، وأهميتها ودرجات المشاركة ، وشروط المشاركة الفعالة ، والأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة ومزاياها وعيوبها ، وأخيراً مجالاتها .

أولاً : الأدب النظري

المبحث الأول : اتخاذ القرارات

تعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة ، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها ، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة .

فقد ذكر حبتور (٢٠٠٠ : ١٨٠) أن المدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل ، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية .

كما أشار العجمي (٢٠٠٨ : ٢٥٦) أن نوعية القرار تختلف تبعًا لاختلاف : طبيعة المشكلة التي يعالجها ، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار ، والأفراد الذين يتعامل معهم

وطريقة اتخاذ القرار ، والظروف المحيطة بالقرار ، والوقت المتاح لاتخاذه ، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات .

وفي هذا المبحث تم تناول الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات من حيث مفهومها وعناصرها ، وأهميتها ، وأنواعها ، وخصائصها ، وخطواتها ، والفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار ، وأساليبها ، وأطرافها ، والمشكلات التي تعترضها ثم نبذة عن اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الإسلامي .

أولاً / مفهوم عملية اتخاذ القرارات وعناصرها :

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسية واحدة ، وفيما يلي بعض هذه المفاهيم :

ذكرت رافدة الحريري (٢٠٠٨ : ٢١٩) " أن القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة ، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف " .

وأشار طعمة (٢٠٠٦: ١٦) " أن كلمة قرار معناها القطع أو الفصل (Cut off) بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك ، يتم اختياره بطريقة معينة ، تقطع أو توقف عملية التفكير، وتنهي النظر في الاحتمالات الأخرى " .

كما بيّن حبتور (٢٠٠٠ : ١٨٥) " أن القرار هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ " .

وذكر المغربي (٢٠٠١ : ٢٤٣) " أن القرار هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة " .

وعرف حسن (٢٠٠١ : ١٤٩) عملية اتخاذ القرار بأنها " عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشان موضوع معين أو مشكلة ما " .

أما الشامي ونينو (٢٠٠١ : ٢٨٧) فقد عرفا عملية اتخاذ القرارات بأنها " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر " .

ومن خلال المفاهيم السابقة لعملية اتخاذ القرار ، ذكر العطاس (٢٠٠٩ : ٤٨) أنه يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية :

١- القرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف .

٢- القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك .

٣- القرار الإداري الأنسب هو الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل .

٤- يتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة .

وهكذا يظهر أن عملية اتخاذ القرار هي علم له أصوله وقواعده وفق مهارته في اختيار البديل الأفضل في ظل الظروف الممكنة .

عناصر القرار :

هناك ستة عناصر للقرار ذكرها حرز الله (٢٠٠٧ : ١٦) على النحو التالي :

١- بيئة القرار : ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .

٢- متخذو القرار : وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف .

٣- أهداف القرار : وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها .

٤- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار : غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ومثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ .

٥- ترتيب البدائل : يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل .

٦- اختيار البدائل : وتمثل الاختبار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار ، حيث إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ .

ثانياً : أهمية اتخاذ القرارات :

ذكر العطاس (٢٠٠٩ : ٤٩) أن كثير من كتاب ومفكري الإدارة يتفقون على أن اتخاذ القرارات هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها ، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس ، نظراً لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ، ومتى ، وأين ، وكيف ، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها ، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات .

وأشار كنعان (٢٠٠٣ : ٩٤) أن ما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ، ما يشهده الواقع الحالي لتنظيمات الإدارة من تعدد وتعقد أهدافها بل قد تتعارض تلك الأهداف أحياناً .

وأضاف أحمد (٢٠٠٢ : ١٦٠) أن المدير يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق عمله بالمدرسة .

كما أشار عياصرة وحجازين (٢٠٠٦ : ٥١) أن المدير بمدرسته يقوم باتخاذ القرارات الآتية :

١- قرارات تتعلق بشؤون الطلاب .

٢- قرارات تتعلق بالمعلمين .

٣- قرارات تتعلق بالمناهج وطرق تنفيذها وتحسينها .

٤- قرارات تتعلق بالمجتمع المحلي .

٥- قرارات تتعلق بالمبنى المدرسي والمرافق الخاصة فيه .

ويخلص الباحث إلى أنه بالرغم من قيام وزارة التربية والتعليم باتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية والتربوية المهمة مثل المناهج الدراسية وخططها ومؤهلات

المعلمين التربوية لتنفيذها إلا أن هذه السياسات لابد أن تستمد قراراتها بالرجوع إلى الميدان التربوي وأخذ التغذية الراجعة منه ، وإلا ستكون هناك فجوة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية .

ثالثاً : الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات واتخاذها :

اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات كما ذكرها العطاس (٢٠٠٩ : ٤٩) ، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك ، ذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري اشتراك جميع أعضاء المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين .

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

رابعاً : خصائص القرارات الإدارية وخطواتها :

نظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر ، فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حاله لأخرى ، ولذلك يجب أن نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية وضّحها حسن (٢٠٠١ : ١٥٠-١٥١) فيما يلي :

١- " اتخاذ القرارات في حالة التأكد : وفي هذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة .

٢- اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة : إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ، ولكن غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة .

٣- اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد : وهذا معناه أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار ، وفي هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة .

٤- حالة الصراع والمنافسة : وهي الحالة التي تكون فيها عملية اتخـــاذ القـــرارات أكثـــر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس ، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار " .

خطوات اتخاذ القرارات :

أشار البدري (٢٠٠١ : ١٦٦-١٦٧) أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصـــعبة يتدخل فيها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والخبرة والممارسة والعلم والفن للإدارة ، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت وإتباع الخطوات المخططة والمنظمة والمتأنية والمتعاقبة ، ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات علـــى الخطـــوات التالية :

١- الشعور بالمشكلة : ويمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصـــدار قـــرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها والتعرف على حجمها وملامحها ومدى حدتها وخطورتها على الأشخاص الذين تأثروا بها ، والأسباب التي أدت إلى ظهورها .

٢- تحديد الهدف من اتخاذ القرار : قد يكون الهدف حل مشكلة معينة ، والهـــدف لابـــد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه .

٣- جمع البيانات والمعلومات : تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضرورية لفهم المشكلة وتحديدها تحديداً واضحاً ، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المنظمة .

٤- وضع الحلول والبدائل الممكنة : أشار مصطفى (٢٠٠٢ : ١٥٩) أن البديل هو عبـــارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلـــوب ، وفـــي هـــذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبـــداعي والبحـــث العلمـــي والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار .

٥- تقييم البدائل والمفاضلة بينها : ذكر حسن (٢٠٠١ : ١٥٦) أنه عادة ما يتم تقييم البدائل على ضوء مجموعة من المعايير : حسّ طبيعة المشكلة ، والوقت المتاح لحلها ، ومهارة متخذ القرار ، ورغبته في التوصل إلى الحل السليم ، ومقدار الخدمات الاستثمارية التي

يتلقاها من الوحدات المعاونة في منظمته ، ثم يقوم بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بمقارنة كل واحد بالآخر ، بحيث يصل إلى البديل المناسب .

٦- اتخاذ القرار : ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة ، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ .

٧- تنفيذ ومتابعة القرار : وضح مصطفى (٢٠٠٢ : ١٦١) أن تنفيذ القرار هو الاختيار الحقيقي له ، لذا وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم ، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ .

خامساً : أنواع القرارات الإدارية :

يصنّف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة ، ونعرض فيما يلي لأهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة والتي تتمثل في المعايير التي ذكرها كل من كنعان (٢٠٠٣ : ٢٤٩-٢٥٠) وحسن (١٩٧٩ : ٢٧١-٢٧٥) والمالكي (١٤١٨ : ٢٧-٣٠) ، والتي يلخصها الباحث فيما يلي :

- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة :

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

١- قرارات تتعلق بالعنصر البشري .

٢- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية .

٣- قرارات تتعلق بالإنتاج .

٤- قرارات تتعلق بالتسويق .

٥- قرارات تتعلق بالتمويل .

- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها :

صُنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي :

١- القرارات الإستراتيجية (الحيوية) .

٢- القرارات التكتيكية .

٣- القرارات التنفيذية .

- تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها :

تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين :

١- قرارات مبرمجة : مثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير ، مثل القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية أو منح إجازة مرضية .

٢- قرارات غير مبرمجة : وهي القرارات التي لا تتكرر ، وتتميز بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل ، ومن أمثلة هذه القرارات القرار الصادر بافتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات .

- تصنيف القرارات وفقاُ لأساليب اتخاذها :

يصنف بعض علماء الإدارة هذه القرارات إلى :

١- قرارات كيفية (وصفية)

٢- قرارات كمية (معيارية)

- تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها :

تصنف إلى نوعين وهما :

١- قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد : وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار .

٢- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد : ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوافر له أي معلومات عن المشكلة .

- تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها :

يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين :

١- القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية) .

٢- قرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة) .

سادساً : أساليب اتخاذ القرار :

اتبع المديرون أساليب عديدة في اتخاذ القرارات ، وتصنف هذه الأساليب كما يراها العطاس (٢٠٠٩ : ٨١) وكنعان (٢٠٠٣ : ١٨٣) ورافدة الحريري (٢٠٠٨ : ٣٢٧) إلى الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات ، والأساليب العلمية ، اختصرها الباحث فيما يلي :

- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات :

١- الخبرة : يلجأ المدير إلى استخدام خبراته السابقة في اتخاذ القرارات بشأن المشكلات التي تواجهه في الوقت الحالي ، وقد تكون هذه الطريقة مناسبة إذا كان لدى المدير خبرة كبيرة وتشابهت المشكلة الحالية مع سابقتها ، ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظراً لأنه أسلوب غير علمي قياساً بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية ، ولهذا الأسلوب مزايا وعيوب يمكن تلخيصها على النحو التالي :

المزايا :

- الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن .
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود .
- استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين .

العيوب :

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب .
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار .

- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر إليها .

١- المشاهدة : في هذه الطريقة يحاول المدير تقليد ما توصل إليه الآخرون في حل المشكلات التي تواجههم فهو ينقل ما شاهده في منظمات أخرى من حلول، ويستعين بها في حل مشكلاته.

٢- أسلوب الاستشارة : وفيه يقوم المدير بأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو جهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى أنسب الحلول .

٣- أسلوب اللجان : تعمل كثير من التنظيمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها وإبداء الرأي حولها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب .

٤- أسلوب المشاركة : وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين مهما كان مستواهم الوظيفي فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار ، لكي يكون القرار مقبولاً وينال رضا ودعم كافة الأطراف في التنظيم عندما تبدأ مرحلة التنفيذ للقرار .

٥- التجربة والخطأ : عندما يتعرض المدير لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها ، فهو يلجأ هنا للتجربة باتخاذ القرار .

فقد ذكر كنعان (٢٠٠٣ : ١٨٤) أن على المدير متخذ القرار إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل .

٦- الهروب من المشكلة : عندما تكون المشكلة موضوع القرار غامضة أو معقدة ، فقد يلجأ المدير إلى الحلول السهلة التي تخفف من تداعيات الموقف ، ويترك المشكلة الأساسية باقية كما هي مما يجعلها عرضة للتفاقم .

٧- استخدام السياسات التقليدية : ذكرت رافدة الحريري (٢٠٠٨ : ٣٢٧) أن هناك منظمات تعمل على اعتماد السياسات القديمة وترفض قبول التجديد ، فهي تعمد إلى القوة الاستبدادية واستخدام السلطة للتأثير في الآخرين ، مما يجعل العاملين فيها يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم غير قادرين على عمل شيء تحت نظام صارم .

- الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات :

ذكر كنعان (٢٠٠٣ : ١٩٠) والمالكي (١٤١٨ : ٢١-٢٦) أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ، لخصها الباحث في الأساليب التالية :

١- بحوث العمليات : ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية ، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب .

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات – في مجال اتخاذ القرارات – على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات ، كما يعتمد تطبيقه على " مدخل النظم " الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولابد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها .

٢- نظرية الاحتمالات : وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل ، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات – في مجال اتخاذ القرارات – ثلاث معايير :

أ – الاحتمال الشخصي .

ب – الاحتمال الموضوعي .

جـ – الاحتمال التكراري .

٣- أسلوب شجرة القرارات : ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات ، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار .

كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته .

وأسلوب شجرة القرارات – كغيره من الأساليب العلمية – يُمكّن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح .

٤- نظرية المباريات الإدارية : يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة ، وأنه يتصرف بحكمة ، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه .

٥- أسلوب التحليل الحدي : يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات .

ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة المتحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل .

٦- أسلوب دراسة الحالات : يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات ، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم .

ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار ، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة ، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة .

٧- أساليب ونماذج كمية أخرى : ومن أهمها :

أ- البرمجة الخطية : وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة .

والمقصود بالبرمجة هنا استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحليل المشكلة وحلها ، كما تعني الخطية وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهي علاقة مباشرة تتغير بنفس النسبة .

ب – نموذج مصفوفات العائد : وهي التي تبنى على تحديد الأهداف ، كأن يكون هدف متخذ القرار مثلاً مضاعفة أو إقلال قيم محددة كالربح أو الخسارة .

ويتضح من العرض السابق أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات ، ذلك لأن الأساليب التقليدية المتمثلة في قدرات المدير – متخذ القرار– الشخصية وخبراته وما لديه من معرفة تساعده على البحث والتحليل والتفكير الابتكاري وحسن التصرف واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلة ، لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف ، إذ لابد من التكامل بين الأساليب التقليدية والعلمية لمواجهة المشاكل الإدارية المعقدة التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة وإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشاكل .

سابعاً : أطراف عملية اتخاذ القرار :

تقوم عملية اتخاذ القرار على ثلاثة أطراف ، كل طرف له وزنه في الحصول على قرار في موقف محدد ، وهذه الأطراف كما أشار المالكي (١٤١٨ : ٣٣) هي :

١– الفرد متخذ القرار حيث قد يتبع أحد الأسلوبين ، إما التروي والتفكير وعدم التسرع ، وإما الإقدام والشجاعة والمبادأة إزاء الموقف .

٢– موقف اتخاذ القرار حيث تتعدد الأبعاد والعوامل التي يتضمنها موقف اتخاذ القرار وأهمها الهيكل التنظيمي للعمل ، نوعية الموقف ، ارتباط الموقف بأحداث سابقة ، ضغوط العمل ، المعلومات المتاحة ، درجة التنبؤ بردود الفعل .

٣– مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار ويكون تأثيرهم من جانبين، الجانب الأول: هو التكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة ، وكفاءة قيامه بدوره ، والجانب الثاني : يرتبط بدرجة تماسك الجماعة وتوحدها حول أهداف العمل .

ثامناً : مشكلات ومعوّقات عملية اتخاذ القرارات :

هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرارات ، وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات ، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك العوائق .

فقد بيّن كنعان (٢٠٠٣ : ٣٢٧ –٣٢٨) والعطاس (٢٠٠٩ : ١٥١–١٥٢) أن من تلك العوائق ما يلي :

١- المركزية الشديدة وعدم التفويض :

لقد أكدت الدراسات العلمية ، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات ، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري .

وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها ، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير ، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة .

٢- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية :

تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات ، ومن أهم هذه السمات ما يلي :

أ – تعدد مستويات التنظيم ، وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم .

ب – تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد .

جـ – التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية .

د – وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية .

٣- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات :

تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات ، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات .

وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم ، مما يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة ، يضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات ، والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها ، يعتبر

من معوقات اتخاذ القرارات ، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حبراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدراج مطوياً مهملاً .

٤- التخطيط غير السليم :

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات .

وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة .

٥- غموض وجمود الأنظمة واللوائح :

تلعب الأنظمة دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم ، لأن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال .

وأضاف علاقي (١٤٠٥ : ١٢٧-١٢٨) أن من عوائق عملية اتخاذ القرارات ما يلي :

١- عوائق داخلية : وتتمثل في العوائق المالية والعوائق البشرية والعوائق الفنية

٢- عوائق خارجية : حيث أن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لابد وأن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع .

بينما اختصر السلمي (١٩٩٩ : ١٠٧-١٠٨) معوقات اتخاذ القرارات في العبارات التالية :

١- التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة .

٢- الإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفكر متحيز ورأي مسبق .

٣- التأثر بأفكار وآراء الآخرين .

٤- الثقة الزائدة بالنفس .

٥- الاعتماد على مفاهيم شائعة .

٦- عدم إتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة .

٧- عدم إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار .

٨- عدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ .

تاسعاً : عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الإسلامي :

ذكر كنعان (٢٠٠٣ : ٣٤) أن الإدارة الإسلامية شهدت في عهودها الأولى تنظيماً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة ، وعرفت كثير من الممارسات والتطبيقات الإدارية – في مجال اتخاذ القرارات الإدارية – والتي تعكس بجلاء روح المبادأة والخلق والإبداع لدى القادة في مواجهة المشاكل التي تعترض لهم وحلها .

ففي عهد الرسول صل الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة ، وكان النبي هو الرسول والمشرّع في إطار التشريع الإلهي والقائد ورئيس الإدارة كلها وفي مجال اتخاذ القرارات الإدارية طبّق الرسول الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل .

لم تعد المشاورة مجرد ممارسة مستحسنة ، وإنما أصبحت تشريعاً ملزماً للرسول صل الله عليه وسلم ولغيره من أولي الأمر ، فقد أمر الله تعالى رسوله الكريم بالمشاورة ((فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ)) (سورة آل عمران آية ١٥٩) .

أما الأمور التي أمر الله رسوله صل الله عليه وسلم بالمشاورة فإن الاستقراء التاريخي يوصلنا إلى أنها كانت في المجالات التالية كما ذكرها العطاس (٢٠٠٩ : ١٩) : أمور الحرب معاملة الأسرى ، توقيع الاتفاقيات ، تعيين الولاة ، اتخاذ المنبر في المسجد، المشاورة في أموره الخاصة عليه الصلاة والسلام .

وفي هذا الصدد أشار كنعان (٢٠٠٣ : ٤١) أن الإدارة عرفت – في عهد الخلفاء الراشدين – مبدأ تقسيم العمل والتخصص في القيام بالمهام أو تقديم المشورة ضماناً لرشد القرارات وفعاليتها ، فنجد الخليفة أبا بكر يسند إلى عمر بن الخطاب مهمة القضاء ، ويسند

إلى الإمام علي الإشراف على أسرى الحرب وشؤونهم ، ويسند إلى أبي عبيدة بن الجـــراح أمانة بيت المال .

كما أن من بدائع الإدارة الحسنة في عهد الخليفة عمر أنه كان يعلم الناس أن لا يكثروا من الرجوع إلى الحاكم للفصل بينهم في خصوماتهم ، ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الخطيرة، وأن يعتمدوا على أنفسهم لا على صاحب السلطان ، وهذا ما أدركته الإدارة الحديثة وعملت على تطبيقه للحد من ضياع وقت المديرين في الإجراءات الروتينية .

أما المبادئ التي طبقها رابع الخلفاء الراشدين علي بن أبي طالب – في مجال اتخـــاذ القرارات – فقد تضمنها عهده الذي كتبه إلى الأشتر النخعي حين ولاه أعمال مصـــر عـــام ٣٩هـــ.

ولقد سارت الإدارة الإسلامية في عهد الدولتين الأموية والعباسية على مبدأ الشـــورى وأقرته للوصول إلى أفضل الحلول وأكثرها ملائمة للمواقف التي واجهت الخلفـــاء وكبـــار موظفي الدولة وأدركت أهمية وضوح القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها من خلال تفســـير وتبرير مضمون القرارات وأهدافها لإقناع عامة المسلمين بها .

وهكذا يتضح أن الإدارة الإسلامية ، قد طبقت منذ أربعة عشر قرناً الكثير مما جاءت به الإدارة الحديثة من مفاهيم وأصول إدارية في مجال عملية اتخاذ القرارات .

المبحث الثاني : المشاركة في اتخاذ القرارات :

تمهيد :

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة– نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة – قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وجعل مـــن الصـــعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وممارسة مهامهم ، أي إشراكهم في الإدارة .

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام كما ذكرها العمري (٢٠١١ : ١٩) فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة فـــي اتخـــاذ القرارات ، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة مـــن الآراء

والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين ، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لنتيجة لرأي فردي .

فقد وضّح مرسي (٢٠٠٥ : ١٠٢) إن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذه ، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات ، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب ، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه .

وسنحاول في هذا المبحث تحليل موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال بيان مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ، أهميتها ، درجات المشاركة ، شروط المشاركة الفعّالة الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، ثم بيان مزاياها ، وعيوبها، وأخيراً مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

أولاً : مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات :

هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات للكتاب والباحثين .

فالمشاركة في اللغة كما ورد في لسان العرب لابن منظور (د . ت) أن التشارك يعني المشاركة في الغنيمة والشريك هو المشارك ، وشاركت فلاناً بمعنى صرت شريكه ، شريك وإشراك كما يقال نصر وأنصار، والإشراك جمع الشَرَك وهو النصيب ، وشركاء بمعنى مستوون في الشيء ، وطريق مشترك أي طريق يستوي فيه الناس .

وتعني المشاركة – في مجال تطبيقها الإداري – كما ذكرها كنعان (٢٠٠٣ : ٢٠٨) دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية .

وأشار فهيم (١٩٩٦ : ١٢٦) أن المشاركة : هي اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها .

أما شعت ونشوان (٢٠٠١ : ٢٣٦) فيعرفان المشاركة بأنها التعاون البناء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة .

وعرفها سلامة (١٩٩٢ : ٣٩٢) بأنها القدر الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلم بمشاركته فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالمدرسة ، وبجوانب العملية التربوية فيها .

والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين كما ذكرهما ماتسيون وايفانسيفش (١٩٩٩ : ٢٧٦) وهما : الأولى قد تتم عن طريق التفاعل المجرد ما بين المرؤوس ومديره ، وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه ، والثانية قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ومديرهم ، وتلك هي الحالة ، حيث يقوم المدير بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية .

وبغض النظر عن تعدد تعاريف المشاركة واختلافها فهي بشكل عام تتفق على أن ما يعنيه هذا المصلح هو إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات .

ثانياً : أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات :

يعد الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار ، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء .

أشار الشقصي (٢٠٠٥ : ٤٨) أن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين ، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم ، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة .

ويخلص الباحث إلى أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية ، وأنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات .

ثالثاً : درجات المشاركة في اتخاذ القرارات :

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمرؤوسيه بها وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات ، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية واتخاذ القرارات لمرؤوسيه ، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية ، وبناء على ذلك فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد ، وتتمثل مستويات المشاركة في سبع مستويات ، كما بيّنها كلٌ من شهاب (١٩٩٥ : ٢١١) وكنعان (٢٠٠٣ : ٢١٠-٢١٦) والعمري (٢٠١١ : ٢١-٢٢) لخصها الباحث فيما يلي :

١-صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين : حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسين ، ولا تتضمن عملية التبليغ شرح أسباب القرار أو إقناع المرؤوسين به أو محاولة حثهم على قبوله بل يفرض على المرؤوسين تنفيذ القرار المتخذ .

٢-صنع القرار ثم بيان مبرراته : في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولا يكتفي بتبليغه للمرؤوسين بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته ويحاول استمالتهم لقبوله ويهدف من وراء ذلك إلى التخفيف من وقع إنفراده بالقرار أو خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه .

٣-صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله : في هذا المستوى يقوم الرئيس بعد صنع القرار بدعوة المرؤوسين ويسمح بالحوار مع المرؤوسين حول القرار ، ويتعرف على وجهات نظرهم بشأن القرار والآثار التي تترتب عليه أو ستترتب عليه ، وخلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على استفسارات المرؤوسين بهدف إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار .

٤-صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره : في هـذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مرؤوسيه ويترك لهم المجال في إبداء الآراء أو المقترحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل ، ويحتفظ الرئيس بسلطة البت النهائي في الأمر بتعديل أو عدم تعديل القرار.

٥-عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول : يقوم الرئيس في هذا المستوى بعرض المشكلة موضوع القرار ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويحددوا أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لها ، وقد يتيح الرئيس للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة ثم يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي قدمها المرؤوسين .

٦-تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار : في هذا المستوى يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه ويشارك الرئيس المرؤوسين في عملية صنع القرار وذلك للتنسيق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر .

٧-تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار : في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر كله إلى المرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي ، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار .

ويكون القرار الذي يصل إلى المرؤوسين نهائياً ، وهنا يقوم الرئيس بوضع الإطار أو الحدود التي يُصنع القرار في دائرتها ، وقد يشارك الرئيس في اجتماعات المداولة والمناقشة التي يعقدها المرؤوسين وقد لا يشارك ، ففي حالة المشاركة في هذه الاجتماعات ، فإن دوره يقتصر على التنسيق والتوفيق بين الاتجاهات والآراء المختلفة ، وليس محاولة فرض رأيه أو التأثير على المرؤوسين ، وكذلك نرى أن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه وفي اتخاذ قراراته .

رابعاً : شروط المشاركة الفعّالة :

أورد ماتسيون وايفانسيفش (١٩٩٩ : ٢٨٠-٢٨١) والعمري (٢٠١١ : ٢٤) ضرورة توفر الشروط السيكولوجية التالية لكي تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ :

١-يجب أن يكون المرؤوس قادراً على الانخراط سيكولوجياً في أنشطة المشاركة ، وأن يكون متحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة ، وأن يمتلك حداً أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث وأن يكون واقعياً ، فإذا كان يعيش في عالم الأحلام ، فإن أية تطورات " واقعية " ، مثل فرص المشاركة في عمليات معينة لصنع القرار ، لن تلامس إدراكه من دون أن يحرّفها وبالتالي يضيع الهدف منها .

٢-يجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة ، أي أن الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله ، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سنحت له فرصة المشاركة .

٣-يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث ، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الايجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية ، فسوف يحفزه ذلك .

٤-يجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادراً على الحديث من الناحية السيكولوجية ، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة .

وتشير الخبرات المكتسبة بالإدراك السليم كما ذكرهما ماتسيون وايفانسيفش (١٩٩٩ : ٢٨١) أنه عند منح بعض المرؤوسين الكثير من الفرص للمشاركة ، أو مجالاً واسعاً في المشاركة ، فقد يميلون إلى التخبط ، ويجدوا أنفسهم عاجزين عن أن يستوعبوا بشكل فعال تلك التشكيلة من " فرص التفكير" التي قد تواجههم .

ومن جهة أخرى ، إذا أعطوا فرصة قليلة ، أو لم يعطوا أيه فرصة للمشاركة في علمية صنع القرارات ، فلن يكون نشاط المشاركة محفزاً لهم ، وثمة قدر من فرص المشاركة بالنسبة لكل فرد يقع في مكان بين هذين الحدين المتطرفين سينتج عنه أكبر قدر ممكن من الحوافز والفرضية المستمدة من هذه المعادلة ، كي تكون المشاركة فعالة كأداة حفز في وضع جماعي يجب أن يتجاوب أعضاء المجموعة بشكل متماثل مع قدر معين من المشاركة ، لأن التباين الواسع في التجاوب قد يجلب توتراً اجتماعياً ويقضي على روح الفريق لدى المجموعة .

خامساً : الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات :

هناك مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرار ، وهما : الأساليب العادية والأساليب الحديثة حيث تشمل مجموعة الأساليب العادية : نظم الاقتراحات ، واللجان والمجالس والاجتماعات وغيرها ، بينما تشمل مجموعة الأساليب الحديثة : أسلوب الجماعات الاسمية ، أسلوب دلفي ، العصف الذهني وأسلوب السلم النقال وغيرها وفيما يلي توضيحاً لكلاً منها كما ذكرها كل من الشقصي (٢٠٠٥ : ٥٧-٥٩) وجرينبرج ، بارون (٢٠٠٤ : ٤٤٥) وكنعان (٢٠٠٣ : ٢٢٦) والطويل (٢٠٠١ : ٢٢٠) ، اختصرها الباحث فيما يلي :

١- أسلوب الجماعة الاسمية :

أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية ، نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محددون سلفاً بالاسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول ، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم .

يرى جرينبرج ، بارون (٢٠٠٤ : ٤٤٥) أن أسلوب الجماعات الاسمية يتمتع بعدد من المزايا والمثالب ، منها أن استخدام هذا الأسلوب يمكننا من الحصول على اتفاق في عدة ساعات ، كذلك فأنه يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على رأيه نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراع عليها سراً ، ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة ، وإلى عرض مشكلة واحدة محددة

بدقة على الجماعة في كل اجتماع ، ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشة كل جزء ، وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع .

٢- أسلوب دلفاي :

يعني أسلوب " الدلفاي" كما ذكره كنعان (٢٠٠٣ : ٢٢٦) بأنه معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، ويهدف هذا الأسلوب – كما يدعي القائلون به – إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار ، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة " الدلفاي" عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات ، وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار .

فقد أشار الطويل (٢٠٠١ : ٢٢٠) أن أسلوب دلفي شأنه شأن أسلوب الاسمية يعزل أعضاء الجماعة من أن يتأثروا ببعضهم البعض ، كما أنه لا يتطلب حضورهم الشخصي ولذا فإن أسلوب دلفي يمكن أن يستخدم في علمية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً ، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي .

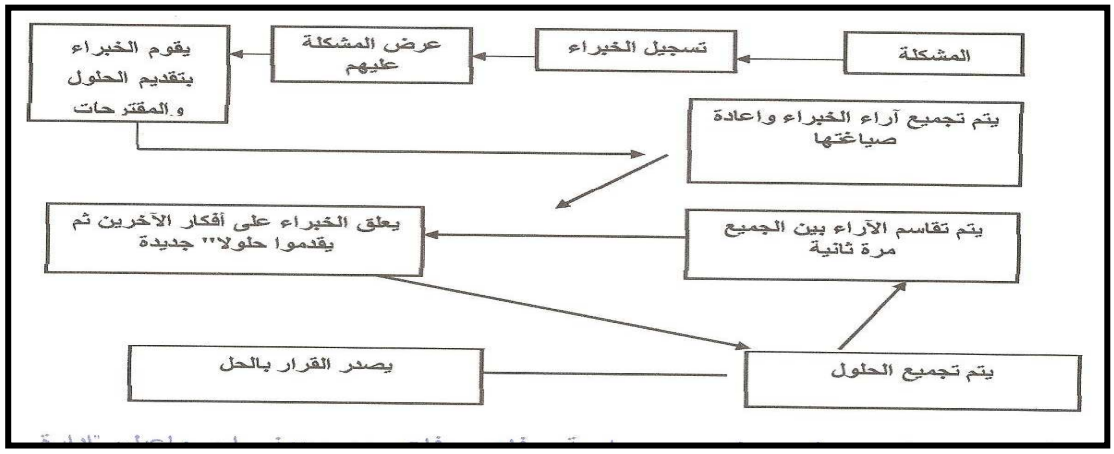
وقد كشفت التطبيقات العملية عن بعض المزايا التي يحققها هذا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية كما ذكرها كنعان (٢٠٠٣ : ٢٢٧) وهي : إتاحة الفرصة لأكبر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الإستراتيجية التي يصعب على الشخص الواحد – مهما كانت قدراته ومعارفه ومهاراته – الإحاطة بأبعاد المشكلة وجوانبها .

ويضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأفراد الآخرين من أعضاء الجماعة ، وتفادي الآثار النفسية السلبية

المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان ، وعدم الكشف عن هوية الأعضاء المشاركين إلا بعد التوصل للحكم النهائي ، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها كثير من أعضاء اللجان التقليدية من أجل التنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية .

إلا أن المزايا السابقة لهذا الأسلوب لا تعني أنه لا يوجد مشكلات أو معوقات لتطبيقه فهناك بعض المشكلات الخاصة باستخدام استبيانات جمع المعلومات من حيث وضع الأسئلة والوقت الذي يستغرقه الخبير للإجابة عليها ، وكذلك تحديد نوعية الخبير الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة ، وما يترتب على إخفاء هوية المشاركين من انعدام الاتصال الشخصي المباشر بين الأعضاء المشاركين والذي يؤدي إلى تبادل الآراء للاستفادة من المناقشات في ابتكار حلول جديدة .

ويوضح الشكل رقم (١) خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي .



شكل رقم (١) تلخيص خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام اسلوب دلفي .

المصدر (جرينبرج ، بارون ، ٢٠٠٤ : ٤٤٣)

٣- العصف الذهني :

يعدّ العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع ، والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي تواجهها .

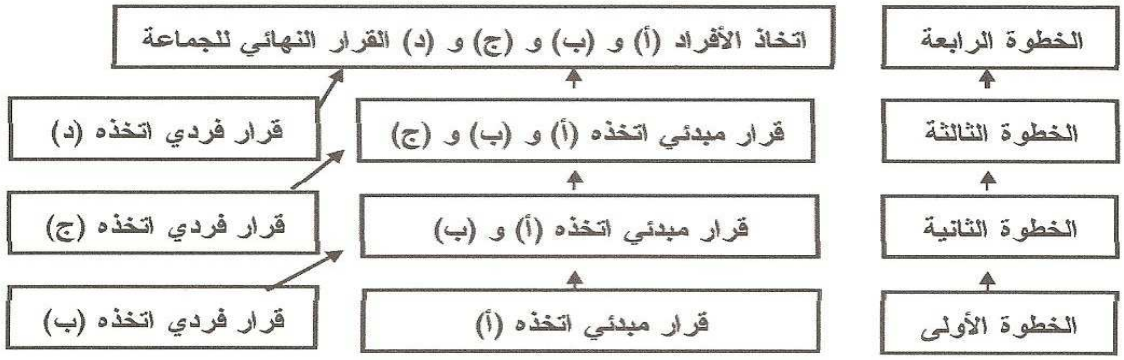
مفهوم العصف الذهني :

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبي يقوم على التفكير ، ويُستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة .

٤- أسلوب السلم النقال : وضح بارون (٢٠٠٤ : ٤٣٣-٤٤٧) أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل

ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم ، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معاً لمناقشة أفكارهما ، وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة ، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة ، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة ... وهكذا .

ويوضح الشكل رقم (٢) تلخيصاً لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب السلم النقال .



شكل رقم (٢) : تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب السلم النقال .

المصدر (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٤ : ٤٤٧)

سادساً : مزايا المشاركة في اتخاذ القرار :

يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين ، كما يترتب عليها ترشيد علمية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية.

وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال ، كدراسة حرز الله (٢٠٠٧) ودراسة حبتور (٢٠٠٠) ودراسة الشقصي (٢٠٠٥) ودراسة ماتسيون وايفانسيفش (١٩٩٩) ، فقد ذكر كنعان (٢٠٠٣ : ٢٣٧) بعض من هذه المزايا ومنها :

١- إن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم ، مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة .

٢- المشاركة في اتخاذ القرار تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم ، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم ، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه .

٣- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد .

٤- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ، وتلافي ما قد يرتبه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية ، فضلاً عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار

وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره ، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه .

٥- أشار حرز الله (٢٠٠٧ : ٣٧) أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة ، على أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة .

٦- كما ذكر حبتور (٢٠٠٠ : ٩٦) أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين ، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليهم لشعورهم بالمسؤولية.

٧- أيضاً ذكر حبتور (٢٠٠٠ : ٩٦) أن هناك استعداد أعظم لقبول التغيير ، فحين تقحم التغييرات من أعلى بشكل تعسفي من دون أية تفسيرات ، فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ إجراءات مضادة تهدف إلى تخريب التجديدات ، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ ذلك القرار ، تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم ، ويعرفون ماذا يتوقعون ولماذا ، وقد يرغبوا في ذلك التغيير فالمقاومة العمياء تميل إلى أن تصبح هي التكيّف العقلاني حين يحل عدم الأمان محل الأمان .

٨- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار كما ذكرها الشقصي (٢٠٠٥ : ٥٠) على توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه ، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج .

سابعاً : عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات :

يرى معارضو المشاركة أن هناك آثار سلبية قد تترتب على المشاركة ، وأن هناك حدوداً لفعالية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها ، وتتمثل هذه الآثار كما ذكرها كل من البوهي (٢٠٠١ : ٦٧) والمالكي (١٤١٨: ٣٧) وكنعان (٢٠٠٣ : ٢٣٧) في النقاط التالية :

١- تستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول من القرارات الانفرادية، وعليه فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة .

٢- قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها إشراكهم فيها ، وبهذا قد يجد الرئيس نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة في مختلف القرارات .

٣- يمكن أن يفسر المرؤوسين مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرار أنه يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته ، وفي هذه الحالة تضعف قدرة الرئيس في التأثير عليهم ، إضافة إلى ذلك أنها قد تشكل مظهراً لتنازل المدير عن بعض القيادية التي يفرضها عليه منصبه ، وأنها بذلك تضعف مركز المدير بإبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته .

٤- قد تؤدي المشاركة إلى انخفاض كفاءة القرار في حالة غياب الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار أو في حالة غياب الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة .

٥- إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياع المسئولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة ، فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة لا يرد ذلك في القرارات الفردية .

٦- يمكن أن تتباين وجهات النظر ويشتد الخلاف بين الأعضاء المشاركين ، مما يؤدي إلى اللجوء إلى الحلول الوسطى حسماً للخلاف ، وبطبيعة الحال لا ترضي الحلول الوسطى الجميع ولا تعتبر حلاً فعالاً للمشكلة ، فالحل الوسط قد يكون توفيقياً يميل إليه الجميع لدى بروز بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها .

٧- أشار كنعان (٢٠٠٣ : ٢٣٧) أن ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات هو أنها قد تصبح غاية في حدّ ذاتها ، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة .

٨- ما يؤخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات – كأسلوب قائم على استرشاد المدير بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم – من أنه أسلوب غير عملي ، فضلاً عن أنه لا يتلاءم مع ما أسماه القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين .

ويتضح من وجهة نظر الباحث بعد استعراض هذه السلبيات ، أنها في الغالب سلبيات احتمالية تزداد أو تنخفض نسبة حدوثها تبعاً لتركيبة الجماعة صانعة القرار وكفاءتها وأسلوب إدارتها للنقاش أي أن هذه السلبيات ليست عيوباً في المشاركة ذاتها بقدر ما هي عيوب في الجماعة ، وأنه بالرغم من هذه المعوقات التي تقف في وجه المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه لا يمكن لأحد أن ينكر مميزات القرارات الجماعية خاصة إذا روعيت عدة أمور ذكرهما عياصرة وحجازين (٢٠٠٦ : ٣٨-٤٧) كالتالي :

١- الوقت المتاح : قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة ، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين وعلى الرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

٢- العامل الاقتصادي : المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات ، عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها ، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا أن لا تكون التكلفة عالية حتى لا تطغي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة .

٣- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين : ينبغي أن لا يكون إعطاء الفرصة المرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة ، ومن ناحية أخرى ينبغي أن لا يكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المؤسسة .

٤- سرّية القرارات : كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج ، وفي مثل هذه الحالات ينبغي أن لا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين .

٥- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم : أي التي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها .

٦- تهيئة المناخ الصالح الملائم : ينبغي أن يكون المناخ مهيأ من حيث الصراحة والتفـــاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديـــد البدائل على أساسها

٧- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة : مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفـــراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعاليـــة ورشد القرار الذي يتم عن طريق المشاركة .

من خلال ما تم عرضه من مميزات عملية مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات وعيوبها يرى الباحث – من وجهة نظره – أن على مديري المدارس أن يقوموا بوزن الأمور ميزاناً دقيقاً فلابد أن يكون لهم شخصيتهم القيادية الخاصة بهم في تسيير أمور مدارسهم واتخاذ القرارات التي لا تحتاج إلى مشاركة الجماعة فيها ، كما ينبغي أن يلجئوا إلى الجماعة عندما يحتاجون إلى رأيها وأن لا تأخذهم العزة والغرور بعدم مشاركة الجماعة ، ولنا في رسولنا الكريم صل الله عليه وسلم معلم البشرية الأسوة الحسنة فكلنا يعلم غزوة بدر حيث كان الهدف منها بداية هو العير ولكن الله أراد غير ذلك فكان النفير ، وكذلك أخذ الرسول برأي سلمان الفارسي عندما حفر الخندق حول المدينة في غزوة الأحزاب ، وكان كثيراً ما يقول : " أشيروا علي أيها الناس " .

إن كان هذا هو سلوك الرسول القدوة الموحى إليه من ربه في أخذ رأي جماعته ، ألا يكون حري بنا كلُ في موقعه أن يتخذ من جماعته مشيراً وشريكاً له في صنع القرارات خاصة تلك التي تؤثر على الجماعة ويتطلب تنفيذها التفاعل الإيجابي معهم .

ثامناً : مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية :

وردت عدة تصنيفات لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهي كما أوردها الطاهر (١٩٩٩ : ٨٤) والعجمي (٢٠٠٦ : ١٢٣) كالتالي :

١- مجال تطوير الطلاب :

ويتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلاب ، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات الايجابية ، والتركيز كذلك على أساليب التفاعل معهم ، وتتم مشاركة المعلمين في هذا الجانب من خلال المشاركة في تحديد الوسائل التعليمية للطلاب ، وتحديد العقوبات لمخالفات الطلاب ، وتقرير إجازات الطلاب ، وتوزيع الطلاب على الشعب ووضع برامج الامتحانات النهائية ، ووضع أسس التعامل مع أولياء الأمور، وتشكيل المجالس والأسر الطلابية .

٢- مجال التخطيط العام للمدرسة :

يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة وما يشمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين ، وجدول الدروس ، وتحديد عدد الطلاب وغير ذلك ، ويشمل أيضاً رسم سياسة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وكيفية استخدام البيئة المحلية كمصدر للتعلم .

٣- مجال تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها :

ويتعلق هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم ، ويشتمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة ، والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلاب ، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية وطرائق استخدام الوسائل التعليمية ، ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهج ، ووضع خطط برامج تحسين أداء المعلمين ، وتحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية، وتشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة .

٤- مجال المجتمع المحلي :

يشمل هذا المجال كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي ، كوضع الخطط للإفادة من إمكانات المجتمع المحلي ، ووضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي ، ووضع برامج رحلات وزيارات الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية ، ووضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء .

٥- مجال التطبيقات الإدارية والمالية بالمدرسة :

يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية ، ويشتمل علـــى متابعـــة عمـــل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني ، والأمور المالية ، وتحديد مواعيـــد الاجتماعـــات المدرسية ومضامينها ، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة ، وإعـــداد الموازنة العامة للمدرسة ، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة ، هذا بالإضـــافة إلى تحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة مشكلة غياب وتسرب الطلاب ، وتأخرهم عن الطابور الصباحي ، وتوزيع الأدوار والمهمات على المعلمين من مناوبة وإشغال حصـــص الانتظار ولجان مراقبة الامتحانات .

ثانياً : الدراسات السابقة

في هذا الجزء يتم استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويتم عرض جميع الدراسات في سياق تاريخي من الأحدث إلى الأقدم ، مع فصل الدراسات الأجنبية عن العربية ، ثم التعقيب عليها بصورة إجمالية .

أ) الدراسات العربية :

١. دراسة **المجنوني** (٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على درجة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات ، وكذلك التعرف على درجة مشاركة الإداريات بالجامعتين في اتخاذ أنوع القرارات وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، مسمى الوظيفة الإدارية ، عدد سنوات الخبرة) ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٢) عضوات هيئة التدريس والموظفات الإداريات في الجامعتين ،واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وإعداد أداة الدراسة .

وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مشاركة الإداريات في القرارات اليومية كانت متوسطة ، بينما مشاركتهن في القرارات التكتيكية كانت منخفضة .

٢. دراسة **البلوشي** (٢٠٠٢) والتي هدفت إلى معرفة طبيعة مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية ، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشرة في سلطنة عمان .

وكان من نتائج الدراسة أن هناك ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل ، ووجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار، ومشاركة فعالة في كل مراحله وخطواته ، كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال للتعبير عن

آرائهم ومقترحاتهم ، أما بالنسبة لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة أفـراد العينـة لأسس المشاركة ومجالاتها وأساليبها في اتخاذ القرار التعليمي فقد وجد الآتي :

كما كان من نتائج الدراسة أن هناك بعض الصعوبات التي تحد من فاعلية المشـاركة في اتخاذ القرار التعليمي في المدارس الثانوية لدى الفئتـين تراوحـت مـا بـين العاليـة والمتوسطة.

٣. دراسة **الأشهب** (٢٠٠١) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئـات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القـرارات المدرسية وعلاقته بانتمائهم لمهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم ، وعلاقة بعض المتغيرات مثل (المهنة الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، الجهة المشـرفة) بدرجـة المشاركة ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واختيرت عينة الدراسـة بطريقـة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها(٨١) مديرًا و (٤٣٨) معلمًا ومعلمة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسـية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة ، وأن درجة مشاركة المعلمين عالية فـي مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة انتماء المعلمين لمهنة التعليم عالية من وجهة نظرهم ، وأن هناك علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم .

٤. دراسة **العمري** (١٤٢٢) والتي هدفت إلى تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانويـة بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ، واختيرت عينة من معلمـي المرحلـة الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض بلغ عددهم (٦٤٩) معلماً بواقع ٣٠% من مجتمع الدراسة .

حيث أشارت نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المرحلـة الثانويـة بمدينـة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام كانت (ضعيفة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المشاركة (٢,٤٢) من (٥) درجات .

٥. دراسة **خليل** (٢٠٠٠) والتي هدفت إلى التعرف على نوعية ومستويات القرارات التربوية التي يتخذها المديرون والمعلمون في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، والتعرف على الفروق بين مديري المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، تعزى إلى : الجنس المرحلة التعليمية وكذلك الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واختار الباحث عينة عشوائية من بين المديرين والنظار والمعلمين والمعلمات ، بلغ عدد المديرين والنظار (٢٥٠)، وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (٦٠٠) معلم ومعلمة .

واتضح من نتائج الدارسة أن مدير المدرسة يهتم بمشاركة وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمور الفنية ، ولا يتخذ قراراً إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار، كما يفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية ، كما أوضحت الدراسة أن هناك عدد قليل من المديرين يفضلون اتخاذ القرار بطريقة فردية .

٦. دراسة **شعت ونشوان** (٢٠٠٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم ، والتعرف على مستويات هذه المشاركة تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة ١٠ % من مجموع المعلمين بمحافظات غزة التابعين لوكالة الغوث الدولية حيث بلغ حجم العينة (٤١٠) معلمًا ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية طبقية من المناطق التعليمية بواقع (٢١٠) معلماً و (٢٠٠) معلمة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالٍ من المشاركة في الفقرات التي تتعلق بالجانب الفني بينما أظهرت الدراسة مستوى قليل من المشاركة بين المعلمين والمديرين في الفقرات التي تتعلق بالجانب الإداري ، أما الجانب الاجتماعي فقد حظي على درجة متوسطة.

٧. دراسة **الدجاني** (١٩٨٨) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع في الأردن ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يدرسون المهن التعليمية البالغ عددهم (٤٤٠) معلماً ومعلمة وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتفاع مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات المجتمع في الأردن وأن هناك علاقة إيجابية بين بعدي المناخ التنظيمي (الروح والمودة) وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى وجود علاقة سلبية بين بعد التحرر من العمل وبين مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات .

٨. دراسة **طبعوني** (١٩٩٧) والتي هدفت إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات ، وبين أثر كل من الجنس والخدمة والمؤهل العلمي والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة الدراسة (٤١) مديرًا ومديرة و(١٧٨) معلمًا ومعلمة من محافظات شمال الضفة الغربية .

وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية انتشارًا بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط المتوسط ما بين الديمقراطي والأوتوقراطي ، ثم جاء النمط الأوتوقراطي ، ولم يحظ النمط التسيبي بأية مشاركة .

٩. دراسة **إبراهيم** (١٩٩٦) والتي هدفت إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين ، وبين أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة الدراسة (١٣٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء بيت لحم – أريحا .

وتبين من نتائج الدراسة أن المعلمين والمعلمات يصفون مستوى مشاركتهم بأنها متوسطة حيث كان أعلى متوسط لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة يقع في المستوى المتوسط، كما دلت المتوسطات الحسابية لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية على وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي عندهم .

١٠. دراسة **الهدهود** (١٩٩٦) والتي هدفت إلى التعرف على نوعية ومستويات القرارات التي يتخذها مديرو ومعلمو المدارس في المراحل والمناطق التعليمية في التعليم العام

والتعرف إلى الفروق في عملية اتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك التعرف إلى الفروق في هذه العملية بين فئة المعلمين ، والتعرف إلى التفاعل بين استجابات فئة المديرين في المراحل والمناطق التعليمية وكذلك التفاعل بين استجابات فئة المعلمين ، والتعرف إلى الصعوبات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات في المدارس ، وانتهجت الباحثة منهج البحث الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة من جميع المراحل الدراسية وبمختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت و(٦٠٠) من معلمي هذه المدارس .

واتضح من نتائج الدراسة أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع (المتوسط) ، وأن مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار ، وأن من أهم المعوقات والصعوبات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرارات هي المركزية في اتخاذ القرار والأنظمة واللوائح والقوانين والبيروقراطية ، ويرى المعلمون أن العبء الذي يقع عليهم لا يترك لهم مجالاً للمشاركة أيضاً عدم توفر مهارة اتخاذ القرار ، والإمكانات المادية، وعدم تعاون أولياء الأمور .

١١. دراسة **سنبل** (١٤١٥) والتي هدفت إلى تحديد مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي ، باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس ، الجنسية ، الدرجة العلمية ، الخبرة) إضافة إلى تشخيص العوائق التي قد تؤدي إلى إحجام عضو هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرارات الجامعية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهات نظر أفراد بالدراسة ، وقد شملت عينة الدراسة (٦١٥) عضواً .

وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها تأكيد أعضاء هيئة التدريس على أنهم يشاركون في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية .

١٢. دراسة **سلامة** (١٩٩٢) والتي هدفت إلى معرفة أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية ، وبيان أثر كل من الجنس ، والخبرة التعليمية للمعلمين على روحهم المعنوية ، والكشف عن العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية لديهم ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختيرت عينة الدراسة بنسبة ١٥ % من مجتمع الدراسة الأصلي وهم معلمو ومعلمات

المرحلة الثانوية من أربع مديريات في الأردن حيث بلغت العينة (٣٩٣) معلماً ومعلمة ، منها (١٨٠) معلماً و (٢١٣) معلمة .

وكان من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية للمعلمين وهذه العلاقة قوية جدًا وعالية في القرارات المتعلقة بالطلبة والقرارات المتعلقة بالمعلمين، ومتدنية بين القرارات المتعلقة بالقرارات المدرسية والأمور المالية .

١٣. دراسة **النابه** (١٩٩٢) والتي هدفت إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة في دولة الإ مارات في سياق العوامل الثقافية المؤثرة ، والتعرف على المشكلات التي تحد من فاعلية اتخاذ القرار وتنفيذه ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي ، شملت عينة الدراسة (٨٧) مديراً و(١٩٤) معلماً ومعلمة من منطقتي أبو ظبي والعين التعليميتين اختيروا بطريقة عشوائية .

واتضح من نتائج الدراسة أن القرار الذي يستند إلى مبدأ المشاركة يعتبر قراراً رشيداً ، وأن المعلمين يشاركون بشكل كبير في معظم القرارات التي تتخذ في المدرسة ، بيد أن مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات المدرسية دون المستوى المطلوب ، أيضاً أغلب المديرين يلجأون إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح البدائل ، كما اتضح من نتائج الدراسة أن أهم معوقات اتخاذ القرار هو وقت اتخاذ القرار ، قصور البيانات والمعلومات التردد وعدم الحسم ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما تعتمد الإدارة المدرسية في مدارس البنين ومدارس البنات على أسلوب الخبرة السابقة أكثر من غيره من الأساليب عند اتخاذ القرار .

ب) الدراسات الأجنبية :

١. دراسة **تشي كيونغ** (Chi Keung , 2008) والتي هدفت إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (٢٠) مدرسة ثانوية ، وشملت العينة (٣٣٥) معلماً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النمـــوذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة ، وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل .

٢. دراسة **كيم** (Kim , 2001) والتي هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صـــنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠١) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبـــار الفرضـــيات ، وقـــد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون .

ب) إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديمغرافية .

ج) المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي .

د) المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي .

هـــ) يوجد أثر دال إحصائيًا في نمط اتخاذ القرارات لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة .

٣. دراسة **دالتـــون** (Dalton , 2000) والتي هدفت إلى تحديد ومقارنـــة إدراك مـــديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولايـــة تكســـاس(Texas) وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين : مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار ومجموعة أخرى غير مشاركة ، ثم عقد مشاركة لتحديد الإدراك مـــن خـــلال تحليل الأداة ذات الأبعاد الخمسة ، ووضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد وهي : التخطيط ، المناهج الميزانية التوظيف ، تنمية المعلمين ، وكونت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) أنّ المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم ، أي أن هناك فروقًا بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة .

ب) أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات الأخرى (التخطيط ، المناهج ، تنمية المعلمين) وأكثر من إدراك المعلمين أنفسهم ، أي أن هناك فروقًا بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين .

ج) اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرار في أبعاد : المناهج وتنمية المعلمين .

د) كانت هناك فروق في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد: الموازنة ، والتوظيف ، والتخطيط .

٤. دراسة **لاري** (Larry , 1999) والتي هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة المدرسين في صنع القرارات وشملت عينة الدراسة (٣٢٦) مدرس ومدرسة في (١٠٠) مدرسة متوسطة في ولاية ديترويت ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أ) يرغب المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرار في المستوى البنائي الأساسي .

ب) المشاركة في اتخاذ القرارات تزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية .

ج) المعلمون ذوو الفعالية العالية بالمدارس المتوسطة لهم رغبة شديدة في المشاركة واتخاذ القرارات في عمليات التخطيط والتنظيم وإعداد المناهج .

د) المعلمون بحاجة إلى خبرة وتدريب لزيادة فعاليتهم المرغوبة على اتخاذ القرارات .

هـ) أدرك المعلمون بالمدارس المتوسطة ضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات .

٥. دراسة **لانتر** (Lightner , 1994) والتي هدفت إلى معرفة تأثير المتغيرات الديموجرافية مثل: العمر– القانون المدرسي – الجنس– الخدمة– التحصيل المدرسي على

صنع القرار التشاركي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت عينة الدراسة (٨٢) مديراً ومديرة في المدارس المتوسطة بولاية ديسكو ، و (٧٨٩) معلمًا ومعلمة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن أسئلة عن مستوى اتفاق المستجيبين في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي ، ودور المشاركة في صنع القرار ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أ) هناك طموح لدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار .

ب) يعتقد مديرو المدارس العليا أن صنع القرار التشاركي يشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين ، ويحسن الروح المعنوية .

ج) كل المتغيرات الديموجرافية لها تأثير سطحي على اعتقادات المديرين بالنسبة لمفهوم صنع القرار التشاركي ، وعلى التوسع لمشاركة المعلمين في صنع القرارات .

٦. دراسة **كاستلر** (Castler , 1993) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي ونمط الإدارة في مدارسهم في ولاية منسوتا، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) مدرسة اتصفت إدارتها بالمركزية ، و (١٣) مدرسة اتصفت إدارتها باللامركزية ، وتحقيقًا لأهداف الدراسة قام الباحث بوصف المشاركة الحقيقية للمعلمين في اتخاذ القرارات في مدارسهم من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس ونمطها الإداري المتبع ، كما حلل العلاقة بين مشاركة المعلمين ونمط الإدارة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) كانت مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت إدارتها باللامركزية أفضل من مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت إدارتها بالمركزية .

ب) امتازت المدارس التي اتصفت باللامركزية بمناخ مفتوح أكثر من المدارس التي اتصفت إدارتها بالمركزية .

٧. دراسة **ميلودي** (Melody , 1992) والتي هدفت إلى مقارنة الأنماط القيادية ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في (١٨) مدرسة عالية الإنجاز و (١٨) مدرسة متدنية

الإنجاز في ولاية تكساس ، تبعاً لإختبارات معيارية المرجع ، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ) أن المدارس ذات التحصيل العالي اتصفت إدارتها باللامركزية ودرجة رسمية أقل للهيكل التنظيمي ، ومشاركة فاعلة للمعلمين بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب .

ب) أن المدارس ذات التحصيل المنخفض اتصفت إدارتها بالمركزية وبدرجة عالية من الرسمية في الهيكل التنظيمي ، ومشاركة محددة في الجوانب الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب .

٨. دراسة **تشارلز وولف روبرت** (Charles Wolf Robert , 1990) والتي هدفت إلى تحديد العلاقات الموجودة بين مشاركة المعلمين الملموسة ومعنوياتهم في صنع القرار وذلك من عدة نواحي داخل المدرسة وخارجها مثل المنهاج ، شؤون الطلاب ، شؤون التدريس علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

نتائج الدراسة :

أ) أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين الملموسة ومعنوياتهم في صنع القرار، ومشاركة المعلمين الملموسة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج وبطرق التدريس وبعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

ب) أوضحت الدراسة أن المعلمين الشباب يقدمون مشاركة ملموسة بدرجة أكبر خلال عمليات صنع القرار التربوي من المعلمين الأكبر عمرًا .

ج) إن المعلمين الحاصلين على درجات أعلى من الإعداد التربوي والتعليمي يقدمون مشاركة أكبر في صنع القرار التربوي عن زملائهم المعلمين الأقل في درجة الإعداد .

٩. دراسة **ألان موهران وآخرون** (Mohran Alan , 1969) والتي هدفت إلى التعرف على أهمية التفاعل على المشاركة في اتخاذ القرار ، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين المشاركة في القرارات الإدارية والمشاركة في القرارات الفنية بالنسبة لعلاقتها بالرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي لدى المعلم له علاقة فقط بنوع القرارات الفنية وليس

بمستوى المشاركة وأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في القرارات الفنية لدى المعلمين أقوى ، إلا أن المعلمين قد كشفوا عن حرمانهم من اتخاذ القرارات الخاصة بنقد جوانب العمل الإداري .

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية وأثر بعض المتغيرات مثل الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، على درجة المشاركة ، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسات أن المعلمين يشاركون مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الفني أكثر من القرارات المتعلقة بالجانبين الإداري والاجتماعي ، وأن مديري المدارس يميلون لمشاركة الوكيل والمعلمين الأوائل بالمدرسة في القرارات التي تتعلق بالجوانب الفنية .

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما تعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها ، وأداة الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها .

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة وهي من المعلمين، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي ، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة .

وتختلف هذه الدراسة عن غيرها في مجتمعها حيث أنها ستطبق على معلمي المدارس الثانوية في محافظة الطائف والتي لم يتم تناولها من قبل على حد علم الباحث، وكما تميزت بأهدافها وهي التعرف على درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات ، ودرجة مشاركة المعلمين في المجالات المختلفة .

الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار والمشاركة فيه :-

اختلفت الدراسات السابقة في تناول موضوع اتخاذ القرارات المدرسية فمنها ما تناول واقع عملية اتخاذ القرارات مثل دراسة النابه (١٩٩٢) والهدهود (١٩٩٦) وخليل (٢٠٠٠) ومنها ما تناول مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مثل دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) ومنها ما ربط هذه المشاركة بالروح المعنوية مثل دراسة سلامة (١٩٩٢) ، أو بالإنتماء لمهنة التعليم مثل دراسة الأشهب (٢٠٠١) ، أو بنمط القيادة عند مديري المدارس

مثل دراسة طبعوني (١٩٩٧) ، أو الولاء التنظيمي مثل دراسة إبراهيم (١٩٩٦) ، أو قوة الروح المعنوية وفلسفة الطبيعة الإنسانية لدى المدراء مثل دراسة تشارلز وولف (١٩٧١)، ثم تناولت هذه الدراسات أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخدمة التعليمية والعمر، والمرحلة التعليمية ، والمنطقة التعليمية) على مشاركة المعلمين سلباً أو إيجاباً .

وتباينت نتائج الدراسات السابقة ، ففي حين أظهرت دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) مستوى عالٍ من المشاركة في بعض الفقرات الخاصة بالجانب الإداري ، وأظهرت دراسة الأشهب (٢٠٠١) ودراسة إبراهيم (١٩٩٦) أن درجة هذه المشاركة متوسطة ، وقد أظهرت دراسة الأشهب (٢٠٠١) أن هناك فروقًا دالة إحصائيًا في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، في حين لم تجد دراسات أخرى فروقًا دالة إحصائيًا لهذا المتغير .

أما متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الجامعي في حين لم تجد دراسات أخرى فروقاً دالة إحصائياً لهذا المتغير .

أما بالنسبة لمتغير الخدمة فقد أظهرت دراسة الأشهب (٢٠٠١) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الخدمة التعليمية لصالح الخدمة التعليمة الأطول (١٠ سنوات فما فوق) ، في حين لم تجد دراسات أخرى فروقاً دالة إحصائياً لهذا المتغير ، وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسات أن المعلمين يشاركون مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الفني أكثر من القرارات المتعلقة بالجانبين الإداري والاجتماعي ، وأن مديري المدارس يميلون لمشاركة الوكيل والمعلمين الأوائل بالمدرسة في القرارات التي تتعلق بالجوانب الفنية .

واختلفت الدراسات السابقة في تحديد تأثير كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ، فبعض الدراسات بينت أن لها أثر ، والبعض الآخر لا يرى هذا الأثر .

أوجه الإتفاق والإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :-

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياسها لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك في قياس مدى تأثير متغيرات (المؤهل العلمي ، نوع المؤهل ، عدد سنوات الخبرة) على هذه المشاركة .

كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طبيعة العينة وهي من المعلمين ، ومنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي ، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة .

إلا أن بعض الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في اختيار المرحلة التعليمية الثانوية مثل دراسة إبراهيم (١٩٩٦) ، ودراسة سلامة (١٩٩٢) ، ودراسة تشارلز وولفروبرت(١٩٧١) ، والعمري (١٤٢٢) ، والبلوشي (٢٠٠٢) .

- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تحدد درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المرحلة التعليمية ، ففي حين تناولت هذه الدراسة معلمي المرحلة الثانوية تناولت دراسات أخرى مثل دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) ، ودراسة النابه (١٩٩٢) ، ودراسة خليل (٢٠٠٠) ودراسة الأشهب (٢٠٠١) جميع المراحل التعيليمة .

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة :-

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، وتعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها وأدوات الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها ، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذه الدراسة ، كذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أدبيات الدراسة.

مجالات التميّز للدراسة الحالية :-

تختلف هذه الدراسة عن غيرها في مجتمعها حيث أنها ستطبق على معلمي المدارس الثانوية في محافظة الطائف ، والتي لم يتم تناولها من قبل على حد علم الباحث .

كما تميزت بأهدافها وهي التعرف على درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات ، ودرجة مشاركة المعلمين في المجالات المختلفة للقرارات المدرسية التي قد يتخذها مدير المدرسة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد .
- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- أداة الدراسة .
- إجراءات تطبيق الدراسة .
- الأساليب والمعالجات الإحصائية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد :

تناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية ومنهجيتها ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف للدراسة الحالية وإمكانية الإجابة عن أسئلتها .

حيث تضمن هذا الفصل تحديد المنهج المتبع في الدراسة الحالية ، وتحديد مجتمع الدراسة والأداة المستخدمة من حيث خطوات بنائها ، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها على العينة الاستطلاعية ، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وذلك على النحو التالي :

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعد المنهج المناسب لهذه الدراسة القائم على وصف ما هو كائن وتفسيره ، وتحديد الظروف والفروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي والخبرة ونوع المؤهل ، وتحديد الممارسات الشائعة لإشراك المعلمين باتخاذ القرار أو السائدة فيه (أبو علام ، ١٩٩٩ : ٢٦١) .

كما ذكر عبيدات وآخرون (٢٠٠٧ : ٢٤٣) أن المنهج الوصفي هو التصور الدقيق للواقع الحياتي ، يهدف إلى وضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية ، وبالتالي فإن تحديد أبرز المؤشرات التي تدل على درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرار ، يتم من خلال وصف الواقع الحقيقي لحجم الظاهرة ، وبالتالي وصفها وتحليلها والخروج باستنتاجات وتوصيات .

مجتمع الدراسة :

يتكوَّن مُجتمَع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية للبنين داخل محافظة الطائف ، للعام الدّراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ الفصل الدراسي الثاني ، والبالغ

عددهم (١٠٣١) معلماً، حيث بلغ عددهم بمكتب الشرق (٤٠٣) معلماً ، وبمكتب الغرب(٣٠٠) معلماً وبمكتب الشمال (الحوية) (٣٢٨) معلماً .

والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف .

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف وعدد المدارس الثانوية

المكتب	عدد المدارس	النسبة	عدد المعلمين	النسبة
الشرق	١٥	%٣٢	٤٠٣	%٣٩
الغرب	١٥	%٣٢	٣٠٠	%٢٩
الحوية (الشمال)	١٧	%٣٦	٣٢٨	%٣٢
المجموع	٤٧	%١٠٠	١٠٣١	%١٠٠

يتبين من الجدول رقم (١) أن معظم المعلمين من مكتب الشرق ، حيث بلغت نسبتهم (٣٩%) ، بينما كانت نسبتهم بمكتب الغرب (٢٩%) ، ومن مكتب الشمال (الحوية) كانت (٣٢%) ، ويُلاحظ مدى التمثيل النسبي المتساوي إلى حدٍ ما بين المكاتب الثلاثة مما يمكن اعتباره المجتمع الكلي .

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (١٠٣١) معلماً بنسبة ٣٧% من حجم مجتمع الدراسة الكلي ، وذلك بتحديد أعداد المعلمين الذين تم اختيارهم عشوائياً في كل مكتب من مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف وفقاً للنسبة المئوية في مجتمع الدراسة ، بحيث لا يزيد أعداد المعلمين الذين تم اختيارهم عشوائياً في كل مكتب للتربية والتعليم عن النسبة المئوية المحددة طبقياً .

وبالتالي تم توزيع (٣٨٠) استبانة على عينة الدراسة ، ويوضح جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف وفقاً للاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة والصالحة للتحليل .

جدول رقم (٢)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة من أفراد عينة ومجتمع الدراسة

مكتب التربية والتعليم	مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المستردة بالنسبة للموزعة		الاستبانات غير الصالحة بالنسبة للمستردة		المجموع النهائي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
الشرق	٤٠٣	%٣٩	١٤٨	%٣٩	١٤٠	%٩٥	٢	%١,٤	١٣٨	%٣٩
الغرب	٣٠٠	%٢٩	١١٠	%٢٩	١٠١	%٩٢	١	%٠,٩٩	١٠٠	%٢٨
الحوية	٣٢٨	%٣٢	١٢٢	%٣٢	١١٩	%٩٨	٣	%٢,٥٢	١١٦	%٣٣
المجموع	١٠٣١	%١٠٠	٣٨٠	١٠٠ %	٣٦٠	%٩٥	٦	%١,٦٧	٣٥٤	%١٠٠

يتبيّن من الجدول رقم (٢) أنه تم توزيع (٣٨٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية التابعة لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف ، وكانت الاستبانات المستردة منها (٣٦٠) استبانة بنسبة ٩٥% من الاستبانات الموزعة ، وتم استبعاد (٦) استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٣٥٤) استبانة ، تمثل أفراد عينة الدراسة الحالية من المعلمين بنسبة (٣٤%) من مجتمع المعلمين الأصلي في الدراسة .

خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة :

أ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
بكالوريوس فما دون	٣٢٥	%٩١,٨
أعلى من البكالوريوس	٢٩	%٨,٢
المجموع	٣٥٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معظم المؤهلات العلمية لمعلمي المرحلة الثانوية هي درجة البكالوريوس فما دون بنسبة (٩١,٨%) من العينة الكلية ، وكانت نسبة المعلمين من حملة الدرجات العلمية التي تزيد عن البكالوريوس من درجة الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه (٨,٢%).

ب) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بالجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٣٤	%٩,٦
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٤	%٢٠,٩
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٢٤	%٣٥
١٥ سنة فأكثر	١٢٢	%٣٤,٥
المجموع	**٣٥٤**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معظم معلمي المدارس الثانوية خبرتهم التعليمية أكثر من ١٠ سنوات في مجال التعليم بنسبة (٦٩,٥%) ، حيث بلغت نسبة من تراوحت أعداد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة (٣٥%) ، ومن ١٥ سنة فأكثر (٣٤,٥%) .

بينما بلغت نسبة من تراوحت سنوات الخبرة لديهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات (٢٠,٩%) ولأقل من خمس سنوات (٩,٦%) .

ج) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات نوع المؤهل العلمي(تربوي ، غير تربوي) كما تبينه النتائج بجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
تربوي	٢٩٩	%٨٤,٥
غير تربوي	٥٥	%١٥,٥
المجموع	٣٥٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معظم معلمي المدارس الثانوية حاصلين علـــى مـــؤهلات تربوية بنسبة (٨٤,٥%) ، وبلغت نسبة غير الحاصلين على مؤهل تربوي (١٥,٥%) .

أداة الدراسة (الاستبانة) :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد في أسلوب جمع البيانات على أدوات كثيرة أبرزها وأشملها الإستبانة ، وقد تم بناء استبانه بحيث تقيس متغيرات الدراسة ، وذلك من أجل تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها ، حيث تم الرجوع إلى العديد من الاستبانات والمقاييس الجاهزة لاتخاذ القرارات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار التي وردت بالدراسات السابقة والأدب النظري ، بالإضافة إلى الإطلاع على أدبيات الموضوع وقد مرت الإستبانة في بنائها بالخطوات المنهجية التالية :

- تم الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة إبراهيم (١٩٩٦) ودراسة طبعوني (١٩٩٧) ودراسة سلامة (١٩٩٢) ودراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) ودراسة الأشهب (٢٠٠١) ودراسة سنبل (١٤١٥) ودراسة البلوشي (٢٠٠٢) .
- تم تحديد غرض وأهداف الاستبانة ، والمتمثلة في تحديد درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين ، والكشف عن الفروق الإحصائية في درجات تقدير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار التي قد تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ونوعه والخبرة .
- تم تصنيف الأبعاد والمتغيرات المتعلقة بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من خلال الدراسات السابقة ، وتم تحليل جوانب القياس لجوانب مشاركة المعلمين في اتخاذ

القرار كما وردت في أدوات البحوث والدراسات السابقة وأدبيات الموضوع ، وبعد التحليل تم تحديد مجالات المشاركة التي ستقيسها الاستبانة وبناء التعريفات الإجرائية الفرضية لها .

- تم تحديد خمسة مجالات لقياس درجة مشاركة المعلمين بالمدارس الثانوية في اتخاذ القرار ، وقد تم حصرها في خمسة مجالات أو أبعاد وهي :
  - مجال شؤون الطلاب .
  - مجال المعلمين .
  - مجال المناهج وطرق تنفيذها .
  - مجال المجتمع المحلي .
  - مجال المرافق المدرسية والأمور المالية .
- تم صياغة العبارات والمؤشرات الدالة على درجة مشاركة المعلمين باتخاذ القرار بالمجالات المذكورة ، وذلك بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع ، وكذلك من خلال ما ورد في أدبيات الموضوع من المظاهر والمؤشرات الدالة عليها .
- تم استخدام المقياس الخماسي لتقدير درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرار على النحو الآتي : (دائماً – غالباً – أحياناً – نادراً – أبداً) .
- تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى المستجيبين ، والتأكيد من كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، وتضمنت التعليمات تقديم مثال توضيحي لطريقة الاستجابة ، وتقديم تعريف إجرائي لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية (أنظر ملحق رقم١) على سعادة المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته وتوجيهاته عليها ، وكان من توجيهات سعادته عرضها على مجموعة

من المحكمين (أنظر ملحق رقم ٢) ، وتم التأكد من توافر الصدق والثبات لها بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية .

- تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية .

وصف أداة الدراسة :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من خمس صفحات ، حيث تشمل الصفحة الأولى خطاب موجه للمستجيبين يتضمن التعليمات والتعريف بعنوان وهدف الدراسة ، وشرح لطريقة الاستجابة مع عرض مثال ، وتبعتها المتغيرات والبيانات الشخصية عن المستجيبين والمجالات التي تقيسها الاستبانة على التفصيل التالي :

- الجزء الأول : وتضمن البيانات الشخصية عن المستجيبين من حيث المؤهل العلمي ونوع المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .
- الجزء الثاني : يتضمن تحديد خمسة أبعاد رئيسية للمجالات التي قد يُشارك بها المعلم في اتخاذ القرار المدرسي والتي تمثلت في المجالات التالية : (أنظر ملحق رقم ٣)

- المجال الأول : يقيس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب ، وقد تكونت من (١١) عبارة ذوات الأرقام من (١-١١) بالاستبانة .
- المجال الثاني : يقيس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المعلمين ، وقد تكونت من (١٠) عبارات ذوات الأرقام من (١٢-٢١) بالاستبانة
- المجال الثالث : يقيس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المناهج وطرق تنفيذها ، حيث تكونت من (١٠) عبارات ذوات الأرقام من (٢٢-٣١) بالاستبانة .

- المجال الرابع : يقيس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي ، حيث تكونت من (٧) عبارات ذوات الأرقام (٣٢-٣٨) بالاستبانة .
- المجال الخامس : يقيس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأمور المالية ، والتي بلغ عدد عباراتها (٨) عبارات ذوات الأرقام (٣٩-٤٦) بالاستبانة .

مفتاح تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم :

تم استخدم مقياس ليكرت Likert الخماسي لتحديد درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الخمسة ، بحيث يتم إعطاء الدرجة الموزونة (٥) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لدرجة المشاركة " دائماً " ، والدرجة الموزونة (٤) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لدرجة المشاركة " غالباً " ، والدرجة (٣) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لدرجة المشاركة " أحياناً " ، والدرجة (٢) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لدرجة المشاركة " نادراً " ، والدرجة (١) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات لدرجة المشاركة "أبداً" وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة شيوع مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية ، حيث تم تحديد مدى الدرجات بحساب الفرق بين أعلى قيمة (٥) وأدنى قيمة(١) ثم قسمة الناتج على (٥) مستويات فكان ناتج القسمة (٠,٨٠) وهي طول الفئة .

صدق الاستبانة :

أشار عبيدات وآخرون (٢٠٠٧ : ١٩٨) أن صدق الاستبانه يعتبر أحد الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها بأداة الدراسة التي تُستخدم بالبحث ، بحيث تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه .

ومن أجل التأكد من أن الاستبانة المستخدمة بالدراسة الحالية تقيس ما أُعدّت لقياسه وهو جوانب ومجالات مشاركة معلمي المدارس الثانوية في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ، فقد تم التأكد من ذلك بثلاثة طرق وهي على النحو التالي :

١) الصدق الظاهري :

للتأكد من توافر الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها بصورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٤) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية (جامعة أم القرى ، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف ، جامعة القصيم) (أنظر الملحق رقم ٢) ، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب موجّه للسادة أعضاء لجنة التحكيم تم فيه التعريف بالدراسة من حيث عنوانها وأهدافها والتعريفات الإجرائية لمجالاتها بالإضافة إلى تحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل أصحاب السعادة من المحكمين لإبداء أرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الإستبانه ومجالاتها من حيث مدى كفاية وتمثيل المجالات الخمسة لقياس أوجه مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ومدى مناسبة كل عبارة من العبارات وانتمائها للمجال الذي تم تصنيفها فيه ، بالإضافة إلى الحكم على مدى وضوح العبارة ، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية ، ومدى ملائمة العبارة وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طرق تحسينها ، إما بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة مما يرونه مناسباً ، وتضمنت كذلك معايير التحكيم النظر في مدى مناسبة التدريج الخماسي للاستجابات على العبارات لقياس السمات المقيسة ، وبعد استعادة النسخ المُحكَمة من السادة المحكمين تم تعديل كافة الاقتراحات والملاحظات المتعلقة في الصياغة اللغوية من التقديم والتأخير ، بينما دلت نتائج تحليل استجابات المحكمين لأداة التحكيم فيما يتعلق بمدى انتماء العبارة للمجال الذي تقيسه على اتفاقهم بنسبة تزيد أو تساوي ٨٠% على أن كل عبارة من العبارات التي تم تقديمها بالاستبانة تقيس درجة مشاركة المعلم في اتخاذ القرار بالمجال الذي تم تصنيف العبارة فيه ، وبالتالي تم الإبقاء على جميع العبارات باستثناء (١٣) عبارة تم حذفها حيث تم حذف عبارتين من مجال شؤون الطلاب ، وعبارتين من مجال المعلمين وثلاث عبارات من مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها ، وثلاث عبارات من مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي وثلاث عبارات من مجال المرافق المدرسية والأمور المالية ، وبالتالي تم الإبقاء على (٤٦) عبارة تقيس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بمجالاتها الخمسة من أصل (٥٩) عبارة ، وقد كان سبب الحذف تكرار العبارة ، أو إنها تقيس أشياء هامشية ، أو تقيس عناصر لا تنتمي للمجال الذي تم تصنيفها فيه ، وبعد الحذف والتعديل بالصياغة اللغوية تم

إخراج الاستبانة بصورتها النهائية ، وعليه يمكن الاطمئنان على توفر الصدق الظاهري للاستبانة، أو صدق المحكمين ، وبالتالي تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية بغرض تجريبها واستخراج دلالات الصدق الأخرى والثبات .

٢) صدق البناء لمجالات الاستبانة :

تم التأكد من صدق التكوين أو صدق البناء لمجالات الاستبانة ، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٠) معلماً لأغراض التأكد من صدق البناء ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل والتي تمثل درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما تتبين النتائج بالجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مع درجات المشاركة بكل مجال على حدة

مجالات مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية	شؤون الطلاب	المعلمين	المناهج وتنفيذها	المجتمع المحلي	المرافق والأمور المالية
مجال شؤون الطلاب	-				
مجال المعلمين	**٠,٦٧	-			
مجال المناهج وطرق تنفيذها	**٠,٦٧	**٠,٦٧	-		
مجال المجتمع المحلي	**٠,٥٥	*٠,٧٢	**٠,٦٧	-	
مجال المرافق المدرسية والأمور المالية	**٠,٦٥	**٠,٦٨	**٠,٧٢	**٠,٦٤	-
مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	**٠,٨٥	**٠,٩٠	**٠,٨٧	**٠,٨٣	**٠,٨٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول رقم (٦) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لدرجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والدرجة الكلية لكل مجال قد تراوحت بين (٠,٨٣) إلى (٠,٩٠) ، وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ، مما يعني توفر الصدق البنائي للمجالات الخمسة والتي تقيس درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بها ، وكذلك يُلاحظ توافر الصدق التقاربي والصدق التباعدي بين المجالات الخمسة حيث يُلاحظ ارتفاع معامل الارتباط بين مجال المشاركة في اتخاذ القرار بمجال المناهج مع مجال المعلمين وذلك لاعتماد القرار المتخذ على كلاً منهما ، وكذلك بين مجال المعلمين

والمجتمع المحلي بحكم المعلمين هم واجهة التعامل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي فالمشاركة بالقرارات التي يتم اتخاذها بالمعلمين ترتبط بالمشاركة بالقرارات المتعلقة بالمجتمع أي أن هناك صدق تقاربي بين المجالات بينما يلاحظ تدني ارتباط مجال شؤون الطلاب بالمجتمع المحلي وبالتالي توفر الصدق التباعدي وتدل الارتباطات الداخلية بين المجالات الخمسة على قوة البناء الداخلي للسمات المقيسة والتي تقيس مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

٣) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة :

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستجابات على العبارات بالاستبانة ، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٠) معلماً من خارج أفراد عينة الدراسة الأصلية ، لأغراض التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستجابات ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين استجابات تقدير المشاركة باتخاذ القرار في كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي يمثل تلك العبارة ، كما تتبين النتائج بالجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة بالاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة في الاستبانة التي تقيس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية .

مجال شؤون الطلاب		مجال المعلمين		مجال المناهج وطرق تنفيذها		مجال المجتمع المحلي		مجال المرافق المدرسية والأمور المالية	
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	٠,٧٦**	١	٠,٨٤**	١	٠,٧٠**	١	٠,٨٢**	١	٠,٦٠**
٢	٠,٨٥**	٢	٠,٨٥**	٢	٠,٧٨**	٢	٠,٧٩**	٢	٠,٦٠**
٣	٠,٧١**	٣	٠,٦٩**	٣	٠,٨٤**	٣	٠,٨٥**	٣	٠,٦٤**
٤	٠,٧٠**	٤	٠,٨٩**	٤	٠,٦٠**	٤	٠,٧٥**	٤	٠,٨٢**
٥	٠,٧١**	٥	٠,٧٣**	٥	٠,٨١**	٥	٠,٨١**	٥	٠,٧٩**
٦	٠,٨٢**	٦	٠,٩٤**	٦	٠,٨٢**	٦	٠,٨٨**	٦	٠,٧٤**
٧	٠,٦٩**	٧	٠,٩٠**	٧	٠,٧٨**	٧	٠,٨٤**	٧	٠,٧٤**
٨	٠,٦٤**	٨	٠,٨٥**	٨	٠,٨٣**			٨	٠,٧٥**
٩	٠,٧٣**	٩	٠,٨٥**	٩	٠,٦١**				
١٠	٠,٦٨**	١٠	٠,٧٦**	١٠	٠,٧٧**				
١١	٠,٦٩**								

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول رقم (٧) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة تقيس درجة مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات ، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تلك العبارة قد تراوحت في مجال شؤون الطلاب بين (٠,٦٤) إلى (٠,٨٥) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وتراوحت بمجال المعلمين بين (٠,٦٩) إلى (٠,٩٤) ، وقد تراوحت بمجال المناهج وطرق تنفيذها بين (٠,٦٠) إلى (٠,٨٤) وبمجال المجتمع المحلي بين (٠,٧٥) إلى (٠,٨٨) ، وكذلك تراوحت معاملات ارتباط العبارات في مجال المرافق المدرسية والأمور المالية بين (٠,٦٠) إلى (٠,٨٢) ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات الاستبانة ويمكن تطبيقها على العينة الأصلية .

ثبات أداة الدراسة :

تم التعبير عن الثبات في ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بصيغة معامل ارتباط (كرونباخ ألفا) وكذلك بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان وبراون ، حيث تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بتطبيقها على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (٣٠) معلماً من خارج عينة الدراسة الأصلية ، وتم حساب معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا ، وكذلك تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية وفقاً لمعادلة سبيرمان وبراون وذلك لكل مجال من المجالات التي تقيسها الاستبانة كما تتبين النتائج بجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

معاملات ثبات الاستبانة وبمجالاتها بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ، وثبات التجزئة النصفية سبيرمان وبراون

مجالات مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية	قيمة الثبات بطريقة كرونباخ الفا	قيمة الثبات بالتجزئة النصفية
مجال شؤون الطلاب	٠,٩١	٠,٩٢
مجال المعلمين	٠,٩٥	٠,٩١
مجال المناهج وطرق تنفيذها	٠,٩٢	٠,٨٦
مجال المجتمع المحلي	٠,٩٢	٠,٨٩
مجال المرافق المدرسية والأمور المالية	٠,٨٥	٠,٧٦
مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية ككل	٠,٩٧	٠,٩٠

وبالنظر إلى معاملات الثبات في الجدول رقم (٨) يتضح أنها عالية ، وجميعها أعلى من القيمة (٠,٦٠) ، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل والتي تقيس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بطريقة كرونباخ ألفا (٠,٩٧) ، وبطريقة سبيرمان وبراون (٠,٩٠) وتراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا بين (٠,٨٥-٠,٩٥)، وبطريقة التجزئة النصفية بين(٠,٧٦-٠,٩٢)، وهي قيم عالية تدل على توافر ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق .

إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة وفق الإجراءات التالية :

- الحصول على خطاب تعريف من جامعة أم القرى وتحديداً من معهد البحوث العلمية بالجامعة يفيد ارتباط الباحث بدراسة الماجستير، وذلك بكتابة خطاب إلى رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط بالجامعة يتضمن طلب الموافقة على تطبيق الاستبانة (أنظر ملحق رقم ٤).

- الحصول على خطاب من سعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى موجه إلى سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة الطائف التعليمية للسماح بتطبيق أداة الدراسة (أنظر ملحق رقم ٥) .

-تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية وفقاً لتوزيع المعلمين بمكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف .

- تم الموافقة على تطبيق الاستبانة في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف بالفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ مناولة باليد ، حيث تم توزيع (٣٨٠) استبانة على عينة تم اختيارها عشوائياً بالطريقة النسبية الطبقية ، فتم استرداد (٣٦٠) استبانة ، وتم استبعاد (٦) استبانات لعدم كفاية البيانات ، وبالتالي تم إدخال (٣٥٤) استبانة بالتحليل الإحصائي .

- تم تحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها والوصول للاستنتاجات والتوصيات .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل بيانات الدراسة وفقاً إلى تساؤلاتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث تم استخدام الأساليب والطرق الإحصائية التالية :

١. معامل ارتباط بيرسون ، ومعامل ألفا كرونباخ ، ومعادلة سبيرمان وبراون لحساب الثبات وصدق الاستبانة .

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وكذلك المتوسط الحسابي الموزون لكل مجال على حِده ، وللمجالات ككل .

٣. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها تبعاً لعدد سنوات الخبرة .

٥. اختبار ت للمقارنة بين المتوسطين المستقلين (Independent sample T test) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأبعادها وفقاً للمؤهل التربوي ونوع المؤهل .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد .
- الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بشؤون الطلاب ومناقشته .
- الإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بالمعلمين ومناقشته .
- الإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالمناهج وطرق تنفيذها ومناقشته .
- الإجابة عن السؤال الرابع المتعلق بالمجتمع المحلي ومناقشته .
- الإجابة عن السؤال الخامس المتعلق بالمرافق المدرسية والأمور المالية ومناقشته .
- الإجابة عن السؤال السادس ومناقشته .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في عملية اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجالات شؤون الطلاب ، والمعلمين ، والمناهج وطرق تنفيذها ، والمجتمع المحلي ، والمرافق المدرسية والأمور المالية ، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والتي قد تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي ، ونوعه ، وعدد سنوات الخبرة ، ولتحقيق تلك الأهداف تم بناء استبانة شملت خمسة مجالات ، تم تطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها .

وبعد ذلك تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية وتطبيقها على عينة الدراسة ، وتم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وعليه تم تفسير النتائج وتقدير درجة المشاركة وفق المعيار التالي :

إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات :

- (من ٤,٢ فأكثر) فإن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دائماً) عالية جداً .
- (من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢) فإن درجة مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية (غالباً) عالية.
- (من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤) فإن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (أحياناً) متوسطة .
- (من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦) فإن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (نادراً) منخفضة .
- (أقل من ١,٨) فإن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (أبداً) منخفضة جداً .

نـتائج الإجابـة عن السؤال الأول ومنـاقشته :

السؤال الأول : ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخـــاذ القـــرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال شؤون الطلاب ، والتي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف فـــي اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلاب ، وذلك من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك تـــم حســـاب المتوسط الحسابي الموزون لمجال شؤون الطلاب بشكل عام .

ويبين جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجـــة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقـــة بشـــؤون الطلاب، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي .

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة الفاعلة لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤)

الرتبة حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١	٩	تحديد الطلاب المشاركين في المسابقات	٣,١٢	١,١٥	متوسطة
٢	٨	إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	٣,٠٠	١,١١	متوسطة
٣	٣	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعيّة الطلاب نحو التعلّم .	٣,٠٠	١,١٣	متوسطة
٤	١١	تقديم الرأي حول (صرف / إبقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة	٣,٠٠	١,١٥	متوسطة
٥	١٠	وضع برنامج لمساعدة الطلاب الفقراء	٢,٩١	١,١٨	متوسطة
٦	١	توزيع الطلاب على الشُعب المدرسيّة	٢,٨٥	١,١٩	متوسطة
٧	٤	تحديد المسابقات الطلابيّة .	٢,٨٠	١,٠٨	متوسطة
٨	٦	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخّر الطلاب في بداية الدوام	٢,٧٨	١,٢٠	متوسطة
٩	٧	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرّب الطلاب من المدرسة .	٢,٧٦	١,١٧	متوسطة
١٠	٢	تشكيل اللجان الطلابية المختلفة .	٢,٦٥	١,٠٩	متوسطة
١١	٥	إقرار برنامج الزّيارات العلميّة للطلاب	٢,٤٨	١,١٩	منخفضة
		المجال الأول : المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال شؤون الطلاب	٢,٨٥	٠,٨٢	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :

- أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٢,٨٥) ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٢) ، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب .

- تبين من النتائج أن هناك عبارة واحدة ظهرت بدرجة مشاركة منخفضة والتي تقيس " إقرار برنامج الزّيارات العلميّة للطلاب " حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٨) وبانحراف معياري (١,١٩) وهي قيمة أعلى من الواحد الصحيح ، مما يعني تباين تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بإقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب .

- وبلغت النسبة المئوية لتقديرات العبارة رقم (٥) ٣٠,٢% نادراً ، و ٢٤,٦% أبداً ، مما جعلها بالمستوى المنخفض ، ويمكن تفسير سبب ذلك إلى قلة الاهتمام بالزيارات العلمية بشكل عام بمدارس التعليم العام وعدم تفعيلها بالشكل والمضمون المطلوب ، حيث أكدت دراسات كثيرة متعلقة بالأنشطة الطلابية انخفاض هذا الجانب كدراسة بارزيق (٢٠١١م) التي تبين فيها انخفاض درجة ممارسة الأنشطة المتعلقة بالزيارات العلمية للمؤسسات والجهات ذات العلاقة بالمحتوى التعليمي للطلاب .

- ظهرت العبارات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب بدرجة مشاركة متوسطة ، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,١٢) إلى (٢,٦٥) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١,٠٨-١,٢٠) وتدل تلك الانحرافات على التباين الكبير بين المديرين أنفسهم في إشراك المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية ، وقد تصدّرتها عبارة رقم (٩) والتي نصت على " تحديد الطلاب المشاركين في المسابقات " بنسبة تقدير ٣٥,٣% في معظم الأحيان و ٢٥,١% في أغلب الأحوال ، ثم تبعتها عبارة رقم (٨) " إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل " بنسبة تقدير ٣٣,٦% في معظم الأحيان و ٢٥,٧% في أغلب الأحوال ، وتبعتها عبارة رقم (٣) " وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم " بنسبة تقدير ٣٤,٧% في معظم الأحيان

و ٢٢% في أغلب الأحوال ثم تبعتها عبارة رقم (١١) " تقديم الرأي حول (صـــرف / إبقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة " بنسبة تقدير ٣٨,١% فـــي معظـــم الأحيان و ١٩,٨% في أغلب الأحوال ، ويمكن تفسير ذلك لتدني مســـتوى تفعيـــل إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية كما تشير إليه أغلب الدراسات كدراســـة الجهنـــي (٢٠١٠) والتي تبين فيها أن درجة اتخاذ القرار بإدارة الأزمات كانت متوسطة .

ويمكن تفسير سبب مجيء المؤشرات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع برنامج لمساعدة الطلاب الفقراء ، ومشاركتهم في توزيع الطـــلاب على الشُعب المدرسيّة وتحديد المسابقات الطلابيّة ، ووضع الحلول المناسبة لمشـــكلة تـــأخّر الطلاب في بداية الدوام ، إلى تدني اهتمام المديرين بإشراك المعلمين بهـــا ، وعـــدم إدراك البعض منهم لأهمية مشاركة المعلمين عن طريق إنشاء اللجان وفرق العمل لتفعيلها ، وربما يعود ذلك لنمط القيادة السائد لدى بعض المديرين بالمدارس الثانوية الذي يمسك بزمام الأمور ولا يُتيح جانب من الشراكة لعناصر العملية التعليمية والعاملين .

ومن خلال ما تقدم من نتائج نلاحظ أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت متوسطة ، مما يوحي بضرورة العمل على إشـــراك مديري المدارس المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات وخاصة أن جميع المداخل الإداريـــة الحديثة تتجه إلى مبدأ العمل ضمن الفريق والعمل التشـــاركي كأســـاس لإحـــداث التطـــوير والتغيير الإداري الصحيح .

وفي هذا الصدد فقد أشار عبود وآخرون (٢٠٠٠ : ٨٠) أن الإدارة عمليـــة اتخـــاذ قرارات تقوم على العلم والدراسة وتولد القدرة التي تحقق الربط بـــين مختلـــف العناصـــر التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف ، ومن خلال ما ورد في أدبيـــات الموضـــوع والدراسات السابقة نجد أن دراسة ميلودي (Melody ، 1992) توصلت إلى أن المـــدارس ذات التحصيل العالي اتصفت بمشاركة فاعلة للمعلمين بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب ، ولكن بمشاركة محددة في الجوانـــب الأكاديميـــة وتلبيـــة حاجـــات الطلاب.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته :

السؤال الثاني : ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المعلمين والذي يقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين ، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المعلمين بشكل عام .

ويبين جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين ، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي .

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة الفاعلة لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤)

الرتبة حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١	١٤	تنظيم الاختبارات الفصلية .	٣,٠٠	١,٣٣	متوسطة
٢	١٥	تحديد الوقت الملائم لزيارتي الصفية .	٢,٨١	١,٢٦	متوسطة
٣	١٦	وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين .	٢,٦٨	١,١٩	متوسطة
٤	١٩	توزيع المهام في بداية العام (إشراف ، نشاط ، ....) .	٢,٤٤	١,٤٠	منخفضة
٥	١٧	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون .	٢,٤٠	١,٣٠	منخفضة
٦	٢١	إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات	٢,٣٦	١,٢٠	منخفضة
٧	١٢	إقرار الخطة المدرسيّة (الفصلية / السنوية) للمدرسة	٢,٣٥	١,٢٦	منخفضة
٨	١٣	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين	٢,٣١	١,٢٢	منخفضة
٩	٢٠	إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات	٢,٢٧	١,٤١	منخفضة
١٠	١٨	وضع الجدول المدرسي .	٢,٢٥	١,٣٢	منخفضة
		المجال الثاني : المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين القرارات المتعلقة بمجال بشؤون الطلاب	٢,٤٨	٠,٩٨	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

- أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين ، كانت بمجملها منخفضة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٢,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨) ، وهي قيمة أقل من واحد صحيح ، مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين .

- ظهرت ثلاث عبارات دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين بدرجة مشاركة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣) إلى (٢,٦٨) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١,٣٣- ١,١٩) ، وتدل تلك الانحرافات على التباين الواسع في تقدير المعلمين لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين ، حيث كانت تتعلق بتنظيم الاختبارات الفصلية ، وتحديد الوقت الملائم لزيارتي الصفية ، ووضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين ، حيث تراوحت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة " متوسطة " من (٢٦,٨%) إلى (٣١,١%) ، وبدرجة " غالباً " من (١٥,٨%) إلى (١٨,١%) ، وربما سبب ذلك يعود إلى نمط القيادة لدى بعض المديرين الذي يحرص على مركزية القرارات المتعلقة بتنظيم الاختبارات وأوقات الزيارات الصفية والزيارات التبادلية ، والتي يعتقد معظم المديرين بفلسفة الزيارة المفاجئة التفتيشية وحسب اعتقاد البعض بأن زيارة المدير كمشرف مقيم لا تتحدد بزمن معين أو جدول ثابت بل يعتمد على الاستباقية والمفاجأة .

- بينما ظهرت بقية العبارات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين بدرجة " منخفضة " تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٤٤) إلى (٢,٢٥) ، بانحرافات معيارية كبيرة تراوحت بين (١,٢٠) إلى (١,٤١) ، وقد تصدّرتها عبارة رقم (١٩) والتي نصت على" توزيع المهام في بداية العام (إشراف ، نشاط) " بنسبة تكرار " لندرتها " ٢٠,٦% و ٣٦,٤% " أبداً " ، ويمكن تفسير ذلك لتدني اهتمام المديرين بتشكيل اللجان وتفعيلها في بداية العام الدراسي ، وإذا ما تم تشكيل اللجان فتكون صورة بالشكل تفتقد للمضمون والغاية التي تم إنشائها لتحقيق هدفها ، ثم تبعتها

عبارة رقم (١٧) " تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون " بنسبة تقدير ٢٣,٤% لمستوى "نادراً" و ٣٣,٦% " أبداً " ، ثم عبارة رقم (٢١) " إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات " بنسبة ٢٢,٩% بمستوى " نادراً " و ٣٢,٢% بمستوى " أبداً " ، وعبارة رقم (١٢) " إقرار الخطة المدرسيّة (الفصلية / السنوية) للمدرسة " بنسبة ٢٢,٣% " نادراً " و ٣٥% " أبداً " مما جعلها بدرجة مشاركة منخفضة ، ويمكن تفسير أسباب ذلك إلى قصور وتدني اهتمام بعض المديرين بالتنمية المهنية للمعلم ومعرفة وإدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بداية كل عام دراسي وكذلك لعدم كفاية بعض المديرين في إدارة الاجتماعات المدرسية كالأخذ بأهمية موضوع إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات كمهارة من مهارات إدارة الاجتماعات بالإضافة إلى عدم إدراك بعض المديرين لأهمية إشراك المعلمين في إقرار الخطة المدرسيّة (الفصلية / السنوية) للمدرسة لافتقار البعض منهم لمهارات العمل الفرقي وتشكيل فرق العمل واللجان المدرسية ولنمط القيادة السائد بتلك المدارس .

- احتلت ثلاث مؤشرات دالة على انخفاض درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين بالمراتب المتأخرة في الانخفاض ، وهي تحديد أوقات اجتماعات المعلمين ، وإعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات ، ووضع الجدول المدرسي، حيث ظهرت بنسبة مئوية تراوحت بين (١٨,١% إلى ٢٥,٧%) " نادراً "، و (٣٣,٦% إلى ٤٤,١%) " أبداً " ، مما جعلها بالمراتب المتأخرة وبدرجة مشاركة منخفضة ، وسبب ذلك يعود إلى تفرد بعض مديري المدارس منهم بقرار توقيت الاجتماعات عند الضرورة التي يقررها مدير المدرسة دون الأخذ بآراء المعلمين ، وكذلك لاعتقاد بعض المديرين بأن الجدول الدراسي وجدول الاختبارات المدرسية إذا ما تم إشراك المعلمين في تنظيمه فإنه يتأثر بالمصالح الشخصية لبعض المعلمين ، وبالتالي يحرص البعض منهم على إيجاده بنفسه دون مشاركة المعلمين أو مراعاة ظروفهم وظروف المادة الدراسية ، وتبّين من دراسة المجنوني (٢٠٠٣) أن مشاركة الإداريات في القرارات اليومية كانت متوسطة بينما مشاركتهن في القرارات التكتيكية كانت منخفضة ، وكذلك تبين من نتائج دراسة كاستلر (Castler ، 1993) أنه كانت مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت إدارتها باللامركزية أفضل من مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت إدارتها

بالمركزية ، وأشارت دراسة لانتر (Lightner ، 1994) إلى أن هنـــاك طمـــوح لـــدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار ، ويعتقد مديرو المدارس العليـــا أن صـــنع القـــرار التشاركي يشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين ، ويحســـن الـــروح المعنوية وأوضحت دراسة لاري (Larry ،1999) رغبة المعلمين في المشـــاركة فـــي اتخاذ القرار في المستوى البنائي الأساسي ، وأن المشاركة في اتخاذ القـــرارات تـــزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية وتبين أن المعلمـــين ذوو الفعاليـــة العاليـــة بالمدارس المتوسطة لهم رغبة شديدة في المشاركة واتخاذ القرارات في عمليات التخطيط والتنظيم وإعداد المناهج ، وأدرك المعلمون بالمدارس المتوسطة ضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات .

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته :

الثالث : ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخـــاذ القـــرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة لجميـــع عبارات مجال المناهج وطرق تنفيذها ، والتي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانويـــة بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها وذلـــك مـــن وجهة نظر المعلمين ، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المناهج وطـــرق تنفيذها بشكل عام .

ويبين جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها ، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي .

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة الفاعلة لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها مرتبه تنازلياً (ن= ٣٥٤)

الرتبة حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١	٢٥	تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج .	٢,٩٤	١,٢٤	متوسطة
٢	٢٧	اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج	٢,٨١	١,٢٤	متوسطة
٣	٢٦	تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع	٢,٦٣	١,٢٨	متوسطة
٤	٢٤	وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب	٢,٦٢	١,٢٠	متوسطة
٥	٣١	تقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة .	٢,٦٠	١,١٨	متوسطة
٦	٢٩	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسيّة بالحياة .	٢,٥٨	١,٢٦	منخفضة
٧	٢٣	اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج	٢.٥١	١.٢٢	منخفضة
٧	٢٢	عمل اللجان المدرسيّة التي تقوم بإثراء المنهج	٢,٢١	١,١٧	منخفضة
٨	٣٠	اقتراح المراجع والمصادر العلميّة لمكتبة المدرسة .	٢,٢٠	١,١٩	منخفضة
٩	٢٨	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسيّة لتلافي الأخطاء .	٢,٠٩	١,١٣	منخفضة
		المجال الثالث : المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها	٢,٥٤	٠,٩٣	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي :

– أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها ، كانت بمجملها منخفضة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٢,٥٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها .

– ظهرت خمس عبارات دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها بدرجة مشاركة" متوسطة " حيث تراوحت متوسطاتها بين (٢,٩٤) إلى (٢,٦٠) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١,١٨) إلى (١,٢٤) ، وتدل تلك الانحرافات على

التباين الواسع في تقدير المعلمين لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها .

حيث كانت تتعلق بتحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج واقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج ، وتطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع ووضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب ، وتقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة ، حيث تراوحت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة أحياناً " متوسطة " من (٢٥,١%) إلى (٣١,٤%) ، وبدرجة " غالباً " من (١٦,١%) إلى (٢١,٥%) ، وربما سبب ذلك يعود إلى تدني إدراك بعض مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لأهمية تفعيل مراكز مصادر التعلم الملحقة بتلك المدارس ، كما أشارت إلى ذلك دراسة الزايدي (٢٠١٢) والتي تبين فيها درجة متوسطة بين المديرين ومشرفي مراكز مصادر التعلم ، بالإضافة إلى غياب مهارات الإشراف الفني لدى بعض المديرين بصفتهم مشرفين مقيمين بالمدرسة .

– بينما ظهرت بقية العبارات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها بدرجة نادراً " منخفضة " ، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٥٨) إلى (٢,٠٩) وبانحرافات معيارية كبيرة تراوحت بين (١,٢٦) إلى (١,١٣) وقد تصدّرتها عبارة رقم (٢٩) والتي نصت على" وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسيّة بالحياة " بنسبة تكرار لندرتها ٢٤,٩% و ٢٥,١% " أبداً " ، ويمكن تفسير ذلك لتدني اهتمام المديرين بأهمية ربط المعرفة المكتسبة بواقع الحياة ومتابعة تنفيذها بالرغم من التوجهات الحديثة بالتدريس الحديث نحو ضرورة التدريس بالمشروع وربط المعرفة العلمية بالمنحى العملي بالتدريس ، ثم تبعتها عبارة (٢٣) " اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج " بنسبة تقدير ٢٥,٤% لمستوى " نادراً " و ٢٦,٣% "أبداً" ، ثم عبارة رقم (٢٢) عمل اللجان المدرسيّة التي تقوم بإثراء المنهج بنسبة ٢٥,٧% بمستوى"نادراً" و ٣٦,٤ % بمستوى " أبداً " ، ويُفسّر ذلك بسبب قصور بعض المديرين في اكتساب المهارات الحديثة القائمة على التقويم التشاركي والتقويم الشامل لعناصر العملية التعليمية بالمدرسة ، بالإضافة إلى مركزية نظام تقويم الطلاب وغياب التنسيق بين المعلمين أصحاب التدريس للمنهج الواحد ، وعدم

الإشراف والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة المدرسية على تفعيل اللجان المدرسية بخصوص المناهج والاكتفاء البعض منهم على تشكيل اللجان المتعلقة بالجوانب الإدارية فقط وبصورة شكلية تفتقد للمضمون في بعض الأحيان .

– احتلت العبارتين رقم (٢٨) ورقم (٣٠) الدالة على المشاركة المنخفضة في اتخاذ القرارات المدرسية بخصوص اقتراح المصادر والمراجع العلمية للمادة وتشكيل اللجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات المدرسية لتلافي الأخطاء حيث ظهرت النسب المئوية لتكرار ندرتها ٢٥,٧% و ٢٨,٨% على التوالي و ٣٧,٦% و ٣٩% لتكرار عدم حدوثها " أبداً " مما جعلها بالمراتب المتأخرة ، ويُعزى سبب ذلك إلى عدم إدراك البعض من المديرين لأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج من حيث اقتراح المراجع والمصادر أو تشكيل اللجان لتحليل المقررات والأخطاء بها ، حيث يرى الباحث من خلال خبرته بالتعليم بأن عدم المعرفة الكافية لمديري المدارس بمجالات المعرفة العلمية للمنهج تمنعهم من متابعة المعلمين وإشراكهم بتحديد المصادر والمراجع ، بالإضافة إلى انخفاض الاهتمام بتشكيل اللجان لتحليل المقررات المدرسية .

واختلفت نتائج الدراسة عن ما أشارت إليه دراسة سنبل (١٤١٥) تأكيد أعضاء هيئة التدريس على أنهم يشاركون في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية .

واختلفت نتيجة الدراسة عن نتائج دراسة الأشهب (٢٠٠١) التي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية عالية في مجال القرارات المتعلقة بالمناهج .

وأشارت دراسة تشارلز وولف روبرت (Charles Wolf Robert ، 1977) على وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين الملموسة ومعنوياتهم في صنع القرار ، ومشاركة المعلمين الملموسة في صنع القرارات المتعلقة بالمناهج وبطرق التدريس .

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشته :

السؤال الرابع : ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المجتمع المحلي ، والتي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي وذلك من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المجتمع المحلي بشكل عام .

ويبين جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي ، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي .

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة الفاعلة لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبه تنازلياً (ن=٣٥٤)

الرتبة حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١	٣٥	تنظيم مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي	٢,٤٩	١,٢١	منخفضة
٢	٣٦	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة.	٢,٢٧	١,١٢	منخفضة
٣	٣٧	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي .	٢,٢٥	١,١٤	منخفضة
٤	٣٢	تشكيل مجلس الآباء .	٢,١٥	١,١٣	منخفضة
٥	٣٣	اقتراح الخطة التي تنظّم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .	٢,١٣	١,١٤	منخفضة
٦	٣٨	تنظيم لقاءات دوريّة مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسيّة	٢,٠١	١,٠٩	منخفضة
٧	٣٤	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء	١,٩٩	١,١٥	منخفضة
		المجال الرابع : المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	٢,١٩	٠,٩٧	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي :

- أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي ، كانت بمجملها منخفضة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٢,١٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٧) ، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي ، حيث كانت تتعلق بتنظيم مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي ، وتنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة وتقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتشكيل مجلس الآباء واقتراح الخطة التي تنظّم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، حيث تراوحت النسب المئوية لتكرار ندرتها من (٣١,١%) إلى (٢٤,٦%) ونسبة عدم حدوثها (أبداً) من (٣٩,٩%) إلى (٢٦,٨%) ، وربما يعود سبب ذلك إلى غياب التنسيق والتوجيه الإداري بين إدارة المدرسة والجهات المجتمعية ذات العلاقة ، بالإضافة إلى عدم إدراك مديري المدارس للشراكة الفاعلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني .

- ظهرت عبارتين رقم (٣٨) ورقم (٣٤) " تنظيم لقاءات دوريّة مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسيّة وتحديد جدول اجتماع مجلس الآباء " بدرجة منخفضة وبترتيب منخفض حيث بلغ متوسطيهما (٢,٠١) و (١,٩٩) وبانحرافات معيارية (١,٩) و (١,١٥) ، وتدل تلك الانحرافات على التباين الواسع في تقدير المعلمين لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم لقاءات دورية لأولياء أمور الطلاب وتحديد موعد اجتماع أولياء الأمور ، حيث كانت بنسبة على التوالي لتقدير ندرتها ٢٢,٦% و ٢٤% ولتكرار عدم حدوثها ٤٤,٤% و ٤٦% على التوالي ، وسبب ذلك يعود إلى غياب التنسيق والمتابعة أصلا بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي وتحديداً مع أولياء أمور الطلاب .

- ومن خلال ما ورد في أدبيات الموضوع نجد أن دراسة تشارلز وولف روبرت (1977 ، Charles Wolf Robert) أكدت على وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين الملموسة ومعنوياتهم في صنع القرار ، ومشاركة المعلمين الملموسة في صنع القرارات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشته :

السؤال الخامس : ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات مجال المرافق المدرسية والأمور المالية والتي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأمور المالية وذلك من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المرافق المدرسية والأمور المالية بشكل عام .

ويبين جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأمور المالية وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي .

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة الفاعلة لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأمور المالية مرتبه تنازلياً(ن=٣٥٤)

الرتبة حسب المتوسط	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١	٤٠	توظيف المرافق المدرسيّة (المختبرات ، المكتبة ، الصالات الرياضية ، ....) في خدمة العمليّة التعليميّة .	٢,٩٨	١,٢٧	متوسطة
٢	٤١	الإشراف على المقصف المدرسي	٢,٨٩	١,٣٤	متوسطة
٣	٤٣	وضع التعليمات الداخليّة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين / الطلاب)	٢,٦٦	١,٣١	متوسطة
٤	٣٩	اقتراح تصوُر لتجميل المبنى المدرسي	٢,٥٩	١,٢٥	منخفضة
٥	٤٦	تحديد (الأدوات ، الأجهزة) المدرسيّة اللازمة .	٢,٥٤	١,٣٣	منخفضة
٦	٤٢	توفير العناية الطبيّة اللازمة داخل المدرسة .	٢,٤٥	١,٢٣	منخفضة
٧	٤٤	تشكيل اللجنة الماليّة للمدرسة .	٢,٠٧	١,٢٦	منخفضة
٨	٤٥	إعداد الموازنة العامة للمدرسة .	١,٨٩	١,٢١	منخفضة
		المجال الخامس : المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية	٢,١٥	٠,٩٦	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي :

- أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والشؤون المالية كانت بمجملها منخفضة ، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٢,١٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٦) ، وهي قيمة أقل من واحد صحيح ، مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والشؤون المالية .

- ظهرت ثلاث عبارات بدرجة متوسطة تتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ، وهي عبارة رقم (٤٠) توظيف المرافق المدرسيّة (المختبرات ، المكتبة ، الصالات الرياضية) في خدمة العمليّة التعليميّة وعبارة رقم (٤١) الإشراف على المقصف المدرسي وعبارة (٤٣) وضع التعليمات الداخليّة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل(المعلمين/الطلاب) حيث كانت النسب المئوية لتكرار مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها بدرجة متوسطة (٢٧,٤%) لكلاً منها ، وربما يعود سبب ذلك إلى نمط القيادة لبعض مديري المدارس وحرصهم على التفرد بالرأي ، اعتقاداً منهم أن المصالح الشخصية الخاصة بالمعلمين مقترنة بمشاركتهم بالقرارات المتعلقة بالمرافق أو ما يتعلق بها من تشريعات ونظم وإشراف عليها .

- ظهرت بقية المؤشرات الدّالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والشؤون المالية بدرجة منخفضة ، حيث كانت تتعلق باقتراح تصوُر لتجميل المبنى المدرسي ، وتحديد (الأدوات ، الأجهزة) المدرسيّة اللازمة وتوفير العناية الطبيّة اللازمة داخل المدرسة وتشكيل اللجنة الماليّة للمدرسة ، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٢,٥٩) إلى (١,٨٩) بانحرافات معيارية (١,٢١) و (١,٣٣) ، وتدل تلك الانحرافات على التباين الكبير في تقدير المعلمين لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة باقتراح تصور لتجميل المدرسة وتحديد الاحتياجات اللازمة ، وتوفير العناية الطبية ، وتشكيل اللجنة الطبية والميزانية ، حيث تراوحت نسبة تقدير" ندرتها " من ١٤,٤% إلى ٢٤,٩% ، وكذلك

تراوحت نسبة تقدير عدم حدوثها " أبداً " من ٢٤,٣% إلى ٥٧,٣% ، مما جعلها بدرجة مشاركة منخفضة ، وسبب ذلك يعود إلى غياب عنصر التنسيق والمتابعة من قبل الإدارة المدرسية وعناصر العملية التربوية والإدارة المدرسية ، ولعدم إدراك مديري المدارس لأهمية العمل ضمن فريق العمل الذي يتولى العناية والاهتمام والتنظيم للمرافق والتجهيزات المدرسية ، بالإضافة إلى أنه بسبب تدني مستوى مهارات بعض مديري المدارس في عمل الميزانية المدرسية وتنظيم الشؤون المحاسبية ، قد تؤدي إلى انخفاض عنصر المشاركة في تفعيلها أو اتخاذ القرارات بشأنها ، ومن خلال ما ورد في الدراسات السابقة فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الأشهب (٢٠٠١) أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية منخفضة .

ويمكن تلخيص نتائج التساؤلات من الأول إلى الخامس والذي يتعلق في تحديد درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف بالجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الثانوية بمحافظة الطائف مرتبة تنازلياً .

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
شؤون الطلاب	٢,٨٥	٠,٨٢	١	متوسطة
المناهج المدرسية وطرق تنفيذها	٢,٥٤	٠,٩٣	٢	منخفضة
المعلمين	٢,٤٨	٠,٩٨	٣	منخفضة
المجتمع المحلي	٢,١٩	٠,٩٧	٤	منخفضة
المرافق المدرسية والأمور المالية	٢,١٥	٠,٩٦	٥	منخفضة
مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة	٢,٤٤	٠,٧٣	منخفضة	

من خلال ترتيب مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، فقد تبين أن درجة المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة ، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) ، وبانحراف معياري (٠,٧٣) .

وتبين أن أعلى مجال كان يتعلق بشؤون الطلاب بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٨٢) بدرجة متوسطة ، وربما يُفسر ذلك إلى أن القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب ، لها من الأولوية بمكان أن يتم إشراك المعلمين بها لاتصالهم وتعلقهم بالطلاب ، وهو المحور العام للعملية التعليمية ، ثم تبعه مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالمناهج وطرق تنفيذها ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٤) بدرجة منخفضة وبانحراف معياري (٠,٩٣) وهذا يعود سببه بأن مشاركة المعلم بالمنهج وتنفيذه ركن أساسي ووسيط نشط لتنفيذ العملية التعليمية ، ولكن المشاركة من حيث درجتها ظهرت بمستوى منخفض للأسباب التي تم ذكرها سابقاً ، وجاء بالمرتبة الأخيرة المرافق المدرسية والأمور المالية بالمتوسط الحسابي (٢,١٥) وبانحراف معياري (٠,٩٦) ، وجاء مجال المعلمين بالمرتبة الثالثة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٤٨) بانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة استخدام منخفضة ، ويفسر ذلك لحرص المدير على استبعاد الموضوعات المتعلقة بالمعلمين عن دائرة اتخاذ القرارات اعتقاداً منهم على أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ، التي تتعلق بهم يؤثر سلباً على إدارتهم المدرسية والأداء الإداري لمدير المدرسة ، بينما احتل مجال المجتمع المحلي المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط بلغ (٢,١٩) وبانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة منخفضة ولكنها متأخرة وربما يعود سبب ذلك وفقاً لترتيب الأولويات لدى بعض المديرين فإن المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي تكون أقل أهمية مقارنة بتلك المتعلقة بالطلاب والمعلمين مثلاً .

ومن خلال ما تم عرضه من الأدب النظري والدراسات السابقة نجد أن نتيجة الدراسة اختلفت عن نتائج دراسة البلوشي (٢٠٠٢) التي أشارت إلى وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل ، ثم وجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحله وخطواته ، كما أن الأساليب

المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

وكذلك اختلفت عن نتائج دراسة الدجاني (١٩٨٨) التي تبين فيها ارتفاع مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات المجتمع في الأردن .

واختلفت كذلك نتيجة الدراسة عن نتائج دراسة الأشهب (٢٠٠١) في أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة .

كذلك جاءت نتيجة الدراسة الحالية بشكل عام مختلفة عن نتيجة دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) التي أشارت إلى أن هناك مستوى عالٍ من المشاركة في الفقرات التي تتعلق بالجانب الفني ، بينما أظهرت الدراسة مستوى قليل من المشاركة بين المعلمين والمديرين في الفقرات التي تتعلق بالجانب الإداري ، أما الجانب الاجتماعي فقد حظي على درجة متوسطة.

وكذلك اختلفت عن نتائج دراسة خليل (٢٠٠٠) التي بينت أن مدير المدرسة يهتم بمشاركة وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمور الفنية حيث أكدت الدراسة أن مدير المدرسة لا يتخذ قراراً إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار ، كما يفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية .

كما كشفت دراسة إبراهيم (١٩٩٦) بأن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات كانت متوسطة حيث كان أعلى متوسط لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة يقع في المستوى المتوسط .

واختلفت كذلك عن نتائج دراسة الهدهود (١٩٩٦) التي توصلت إلى أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة متوسطة ، وأن مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار .

وأكدت دراسة سلامة (١٩٩٢) أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية للمعلمين ، وهذه العلاقة قوية جدًا وعالية في القرارات المتعلقة بالطلبة والقرارات المتعلقة بالمعلمين ، ومتدنية بين القرارات المتعلقة بالقرارات المدرسية والأمور المالية .

وبينت دراسة النابه (١٩٩٢) أن القرار الذي يستند إلى مبدأ المشـــاركة يعتبـــر قـــراراً رشيداً، وأن المعلمين يشاركون بشكل كبير في معظم القرارات التي تتخذ في المدرسة ، بيد أن مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات المدرسية دون المستوى المطلوب وأغلب المـــديرين يلجئون إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح البدائل .

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (١٤٢٢) التي أشارت إلى أن واقـــع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية بشـــكل عام كانت (ضعيفة).

وأشارت دراسة آلان موهران وآخرون Alan Mohran(1969) بأن هناك علاقة بـــين المشاركة في القرارات الإدارية والمشاركة في القرارات الفنية بالنســـبة لعلاقتهـــا بالرضـــا الوظيفي ، وأن الرضا الوظيفي لدى المعلم له علاقة فقط بنوع القرارات الفنية وليس بمستوى المشاركة ، وأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في القرارات الفنية لـــدى المعلمـــين أقوى ، إلا أن المعلمين قد كشفوا عن حرمانهم من اتخاذ القرارات الخاصة بنقد جوانب العمل الإداري .

نـتـائـج الإجابـة عن السؤال السادس ومنـاقـشتـه :

السؤال السادس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينـــة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، نوع المؤهل ، عدد سنوات الخبرة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسّطات تقـــدير أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها ، وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، نوع المؤهل العلمي) فقد تـــمَّ اســـتخدام اختبـــار ت للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) ، وكذلك تـــم اســـتخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً للخبرة .

١) الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي :

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار (ت) (T–Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	بكالوريوس فما دون	٢,٨٥	٠,٨٢	٠,٠٤	٣٥٢	٠,٠٠٤-	٠,٩٩ غير دالة
	اعلى من بكالوريوس	٢,٨٥	٠,٧٦	٠,١٤			
المعلمين	بكالوريوس فما دون	٢,٤٩	٠,٩٨	٠,٠٥	٣٥٢	٠,٦٦	٠,٥٠ غير دالة
	اعلى من بكالوريوس	٢,٣٦	٠,٩٣	٠,١٧			
المناهج وطرق تنفيذها	بكالوريوس فما دون	٢,٥٥	٠,٩٤	٠,٠٥	٣٥٢	١,٣٧	٠,١٧ غير دالة
	اعلى من بكالوريوس	٢,٣١	٠,٨٩	٠,١٦			
المجتمع المحلي	بكالوريوس فما دون	٢,٢٠	٠,٩٧	٠,٠٥	٣٥٢	٠,٧١	٠,٤٧ غير دالة
	اعلى من بكالوريوس	٢,٠٦	٠,٩٤	٠,١٧			
المرافق المدرسية والأمور المالية	بكالوريوس فما دون	٢,١٥	٠,٩٤	٠,٠٥	٣٥٢	٠,٤٢	٠,٦٧ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢,٤٤	٠,٩٩	٠,١٨			
المشاركة ككل	بكالوريوس فما دون	٢,٥٥	٠,٨٢	٠,٠٤	٣٥٢	٠,٧٢	٠,٤٧ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٢,٤٤	٠,٧٣	٠,١٤			

يُظْهِر الجّدول رقم (١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة(٠,٠٥= α) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل وأبعادها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (٠,٧٢) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كان (٠,٤٧) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على درجة البكالوريوس

فما دون والحاصلين على درجة أعلى من مؤهل البكالوريس في تقدير درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل .

كما يُظْهِر الجّدول رقم(١٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول درجة المشاركة باتخاذ القرارات للمجالات (الطلاب ، المعلمين المناهج ، المجتمع المحلي ، المرافق المدرسية والأمور المالية) حيث بلغت قيمة ت على التوالي(-٠,٠٠٤، ٠,٦٦، ١,٣٧، ٠,٧١، ٠,٤٢) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، مما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فما دون والحاصلين على درجة الأعلى من البكالوريوس في درجات المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بتلك المجالات ، وربما يعود السبب في ذلك إلى تجانس إدراك المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي في واقع المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات المدرسية ، ولتشابه ظروف التقدير كونهم معلمين يقومون بنفس المهام والواجبات الفنية فيما يتعلق بالتدريس ، والتي كشفت عنها الدراسة أن مستوى مشاركة المعلمين بتلك القرارات كانت منخفضة .

ومن خلال الدراسات السابقة وما توصلت إليه بشأن الفروق المتعلقة بالمؤهل العلمي حول المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة البلوشي (٢٠٠٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل الأبعاد تعزى إلى المؤهل العلمي ، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة المجنوني (٢٠٠٣) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوات المؤهل الأعلى .

واختلفت مع دراسة الدجاني (١٩٨٨) حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا إلى المؤهل .

وكذلك اختلفت مع دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) والتي تبين فيها وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل وذلك لصالح المؤهل الجامعي .

بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة طبعوني (١٩٩٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى المؤهل العلمي .

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة العمري (١٤٢٢) في أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

٢) الفروق بين المتوسطات وفقاً لنوع المؤهل العلمي :

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع المؤهل العلمي

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	تربوي	٢,٨٦	٠,٨٦	٠,٠٥	٣٥٢	٠,٩٥	٠,٣٤ غير دالة
	غير تربوي	٢,٧٥	٠,٥٢	٠,٠٦			
المعلمين	تربوي	٢,٤٦	٠,٩٨	٠,٠٥	٣٥٢	-٠,٩٦	٠,٣٣ غير دالة
	غير تربوي	٢,٦٠	٠,٩٦	٠,١٣			
المناهج وطرق تنفيذها	تربوي	٢,٥٢	٠,٩٦	٠,٠٥	٣٥٢	-٠,٥٩	٠,٥٥ غير دالة
	غير تربوي	٢,٦٠	٠,٧٤	٠,٠٩			
المجتمع المحلي	تربوي	٢,١٩	٠,٩٩	٠,٠٥	٣٥٢	٠,٤٣	٠,٦٦ غير دالة
	غير تربوي	٢,١٤	٠,٨٦	٠,١١			
المرافق المدرسية والأمور المالية	تربوي	٢,٤٩	٠,٩٨	٠,٠٥	٣٥٢	-٠,٦٥	٠,٥٢ غير دالة
	غير تربوي	٢,٥٨	٠,٨٣	٠,١١			
المشاركة ككل	تربوي	٢,٥٤	٠,٨٤	٠,٠٥	٣٥٢	-٠,٢٢	٠,٨٢ غير دالة
	غير تربوي	٢,٥٦	٠,٦٤	٠,٠٨			

يُظْهِر الجّدول رقم (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل وأبعادها وفقاً لمتغير نوع المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (-٠,٢٢) ومستوى

الدلالة الإحصائية للفروق كان (٠,٨٢) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥) ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على المؤهل التربوي وغير الحاصلين على المؤهل التربوي في تقدير درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ، كما يُظْهِر الجّدول رقم (١٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة(α =٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات للمجالات (الطلاب ، المعلمين ، المناهج ، المجتمع ، المرافق والمالية) وفقاً لنوع المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة ت على التوالي(٠,٩٥ ، -٠,٩٦ ، -٠,٥٩ ، ٠,٤٣ ، -٠,٦٥) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين الحاصلين على المؤهل التربوي وغير الحاصلين عليه في درجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بتلك المجالات ، وربما يعود السبب في ذلك إلى تجانس إدراك المعلمين بغض النظر عن نوع مؤهلهم العلمي حيث كانت معظم الاستجابات تدل على أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة أو في أحسن الأحوال متوسطة ، وبالتالي أدّى ذلك إلى تجانس وتشابه ظروف حكم المعلمين على درجة المشاركة. .

ومن خلال الدراسات السابقة وما توصلت إليه بشأن الفروق المتعلقة بنوع المؤهل العلمي حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، نجد أن دراسة طبعوني (١٩٩٧) قد اتفقت مع نتيجة الدراسة الحالية التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى نوع المؤهل العلمي ، ولكنها اختلفت مع دراسة تشارلز وولف روبرت (Charles ، 1977 Wolf Robert) التي أوضحت أن المعلمين الحاصلين على درجات أعلى من الإعداد التربوي والتعليمي يقدمون مشاركة أكبر في صنع القرار التربوي عن زملائهم المعلمين الأقل في درجة الإعداد .

٣) الفروق بين المتوسطات وفقاً لسنوات الخبرة :

تم إستخدام تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما تتبين النتائج بالجدول رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	بين المجموعات	٥,٤٤	٣	١,٨١٥	٢,٧٢٩	٠,٠٤٤ دالة
	داخل المجموعات	٢٣٢,٨٠٩	٣٥٠	٠,٦٦٥		
	المجموع الكلي	٢٣٨,٢٥٤	٣٥٣			
المعلمين	بين المجموعات	٢,٩٨٨	٣	٠,٩٩٦	١,٠٣٦	٠,٣٧٧غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣٦,٥٩٠	٣٥٠	٠,٩٦٢		
	المجموع الكلي	٣٣٩,٥٧٨	٣٥٣			
المناهج وطرق تنفيذها	بين المجموعات	٣,٦٠٨	٣	١,٢٠٣	١,٣٧٦	٠,٢٥٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠٥,٨٣٢	٣٥٠	٠,٨٧٤		
	المجموع الكلي	٣٠٩,٤٤٠	٣٥٣			
المجتمع المحلي	بين المجموعات	٥,٣١٦	٣	١,٧٧٢	١,٨٩٣	٠,١٣٠دالة
	داخل المجموعات	٣٢٧,٥٧٠	٣٥٠	٠,٩٣٦		
	المجموع الكلي	٣٣٢,٨٨٦	٣٥٣			
المرافق المدرسية والأمور المالية	بين المجموعات	٦,٥٥٢	٣	٢,١٨٤	٢,٣٩٥	٠,٠٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٣١٩,٢٣٣	٣٥٠	٠,٩١٢		
	المجموع الكلي	٣٢٥,٧٨٦	٣٥٣			
المجالات ككل	بين المجموعات	٣,٩٣٠	٣	١,٣١٠	١,٩٦٤	٠,١١٩ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٣,٤٧٠	٣٥٠	٠,٦٦٧		
	المجموع الكلّي	٢٣٧,٤٠٠	٣٥٣			

يتبيَّن من الجّدول رقم (١٧) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب ، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيم (ف) لمجال شؤون

الطلاب (٢,٧٣) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٠٤) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود فروق بين المتوسطات لدرجات تقدير المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلاب وفقاً لسنوات الخبرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل حيث بلغت قيم (ف) للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل (١,٩٦) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,١٢) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود فروق في درجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى للخبرة .

- تبين عدم وجود فروق في درجات مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية (المعلمين ، المناهج ، المجتمع المحلي ، المرافق المدرسية والشؤون المالية) حيث بلغت قيمة (ف) على التوالي (١,٠٣، ١,٣٧، ١,٨٩، ٢,٣٩) وتراوحت دلالاتها الإحصائية بين (٠,٠٨) إلى (٠,٣٧) وهي قيم تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم جود فروق بين متوسطات درجات تقدير المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها الأربعة تعزى للخبرة .

- لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، فقد تمَّ إجراء المقارنات البعديّة ، حيث تمَّ استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة ، كما تتضح النتائج في جدول رقم (١٨) .

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعديّة لتقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .

	أقل من ٥ سنوات	من٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-	-	-
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	-	-	-
١٥ سنة فأكثر	*٠,٤٧	*٠,٣٥	*٠,٢٥

* دالة عند مستوى (α = ٠,٠٥)

يُلاحَظ وجود فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠,٠٥) بين متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات تقدير المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة مقابل الأقل من ٥ سنوات ، وكذلك مقابل من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ، ومقابل من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ، وربما يُفسر ذلك إلى أن أصحاب الخبرات العالية من المعلمين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب مثل اللجان المسؤولة عن النظام ، ولائحة السلوك المدرسي وتطبيق التعليمات ويتم اختيار أصحاب الخبرة الطويلة لذلك مستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار المتعلق بالطالب أكثر من نظرائهم الأقل خبرة .

وبشكل عام فقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوشي (٢٠٠٢) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمستوى الخبرة لصالح طويلي الخبرة ، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة المجنوني (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح الإداريات ذوات الخبرة الأعلى .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الدجاني (١٩٨٨) والتي اشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للخبرة ، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة شعت ونشوان (٢٠٠٠) بعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة التعليمية ، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة طبعوني (١٩٩٧) والتي أوضحت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة .

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

- ملخص نتائج الدراسة .
- التوصيات .
- المقترحات .

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

تمهيد :

يتناول الباحث في هذا الفصل ملخص النتائج للدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، وفقاً لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كما يراها المعلمين أنفسهم في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف ، وبناءاً على تلك النتائج يُعرض عدداً من التوصيات والمقترحات والبحوث والدراسات المستقبلية ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : ملخص نتائج الدراسة :

يمكن تقديم ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي :

- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب

– تبين أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة ، وظهرت عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة والتي تقيس إقرار برنامج الزّيارات العلميّة للطلاب .

– أبرز المؤشرات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلاب والتي ظهرت بدرجة متوسطة ، تتلخص في تقديم الرأي حول (صرف / إبقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة ، ثم وضع برنامج لمساعدة الطلاب الفقراء ثم مشاركتهم في توزيع الطلاب على الشُعب المدرسيّة ، ووضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخّر الطلاب في بداية الدوام .

- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين

– تبين أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين ، كانت بمجملها منخفضة .

- وبالرغم من انخفاض المؤشرات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين فقد كانت أبرز المؤشرات التي ظهرت بدرجة متوسطة ، هي بتنظيم الاختبارات الفصلية ، وتحديد الوقت الملائم لزيارتي الصفية ، ووضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين .

- بينما المؤشرات التي ظهرت بدرجة منخفضة ، هي توزيع المهام في بداية العام (إشراف ، نشاط) وتحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بتا المعلمون ، وإدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات ، وإقرار الخطة المدرسيّة (الفصلية / السنوية) للمدرسة .

- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها

- تبين أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها ، كانت بمجملها منخفضة .

- وبالرغم من انخفاض المؤشرات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها فقد كانت أبرزها تلك التي ظهرت بدرجة مشاركة متوسطة تتعلق بتحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج ، واقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج ، وتطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع ووضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب وتقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة .
- ظهرت بقية العبارات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها بدرجة منخفضة ، مثل وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسيّة بالحياة ، واقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج .

- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

- تبين أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة المجتمع المحلي ، كانت بمجملها منخفضة .

- وبالرغم من انخفاض المؤشرات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي ، فقد كانت أبرزها تتعلق بتنظيم مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي ، وتنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة ، وتقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وتشكيل مجلس الآباء ، واقتراح الخطة التي تنظّم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .

- بينما كانت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتصلة بتنظيم لقاءات دوريّة مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسيّة وتحديد جدول اجتماع مجلس الآباء بدرجة منخفضة وبترتيب منخفض .

- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية

- تبين أن درجة مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ، كانت بمجملها منخفضة.

- وبالرغم من انخفاض المؤشرات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية ، ظهرت ثلاث عبارات بدرجة متوسطة ، تتعلق في توظيف المرافق المدرسيّة (المختبرات ، المكتبة ، الصالات الرياضية) في خدمة العمليّة التعليميّة ، ثم الإشراف على المقصف المدرسي ، ثم وضع التعليمات الداخليّة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين / الطلاب) .

- ظهرت بقية المؤشرات الدّالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية بدرجة منخفضة ، تتعلق باقتراح تصوُر لتجميل المبنى المدرسي ، وتحديد

(الأدوات ، الأجهزة) المدرسيّة اللازمة ، وتوفير العناية الطبيّة اللازمة داخل المدرسة ، وتشكيل اللجنة الماليّة للمدرسة ، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة .

- نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الإحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ومجالاتها

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالّة إحصائية عند مستوى الدلالــة (α = ٠,٠٥) بــين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل وأبعادها وفقاً لمتغيــر المؤهــل العلمي ، وكذلك نوع المؤهل العلمي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بــين متوســطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب ، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن ١٥ سنة مقابل الأقل من ٥ سنوات ، وكذلك مقابل من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ، ومقابل من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) بين متوســطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجات المشاركة في اتخاذ القــرارات المدرســية ككــل (مجال المعلمين ، المناهج ، المجتمع المحلي ، المرافق المدرســية والأمــور الماليــة) تعزى للخبرة .

ثانياً : التوصيات والمقترحات :

التوصيات :

١. ضرورة العمل على إشراك المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ، عن طريق تشكيل فرق العمل واللجان المدرسية الخاصة بقضايا الطلاب وتفعيل المشاركة باتخاذ القرارات كتقديم الرأي حول (صرف / إبقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة وتفعيل إدارة الأزمات المدرسية ، أو القرارات المتعلقة بالأنشطة الطلابية والزيارات العلمية والترفيهية ، أو وضع برنامج لمساعدة الطلاب الفقراء ، أو توزيع الطلاب على الشُعب المدرسيّة ، أو تشكيل اللجان الخاصة بدراسة المشكلات الأكاديمية ووضع الحلول المناسبة.

٢. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين من حيث تشكيل اللجان الإدارية لتوزيع المهام والواجبات في بداية العام (إشراف ، نشاط) .

٣. تشكيل لجنة من المعلمين تقوم بدراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية لتحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون بناء على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة وتحديد جوانب القوة والضعف الخاصة بالمعلمين وكفاياتهم التدريسية والأعمال الفنية الأخرى بالمدرسة .

٤. العمل على الوصول لقرارات إدارية مبنية على مشاركة المعلمين في تنظيم آلية الاجتماعات المدرسية من حيث تحديد الأعمال والمهام قبل وبعد وأثناء الاجتماع وإدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات باستطلاع رأي المعلمين قبل عقد الاجتماعات .

٥. تشكيل لجان من المعلمين تقوم على التخطيط وبناء الخطط التربوية والإشراف عليها والتنسيق مع معلمي المواد لإقرار الخطة المدرسيّة سواء كانت فصلية أم سنوية بما فيها التخطيط الاستراتيجي للمدرسة بالجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية والمالية .

٦. ضرورة العمل على ترسيخ مبدأ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها والتدريس ، سواء تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج ، أو اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج والعمل على تطوير استراتيجيات التدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع العملي ووضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب ، وتقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة ، وتفعيل تلك القرارات من خلال اللجان المنبثقة من التشكيلات السنوية للإدارة المدرسية لمتابعة وتنسيق ملف استراتيجيات التدريس والوسائل والأساليب التربوية والتعليمية .

٧. العمل على وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسيّة بالحياة ، واقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج من خلال إشراك المعلمين باتخاذ القرارات الجماعية المتصلة بتجويد استراتيجيات التدريس والسعي نحو المنحى العملي بالتدريس والتقويم الواقعي الحقيقي للعملية التعليمية .

٨. السعي نحو العمل على مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة المجتمع المحلي كتنظيم مساعدات للطلاب المحتاجين

من خلال المجتمع المحلي وتنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة ، وتقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وتشكيل مجلس الآباء ، واقتراح الخطة التي تنظّم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، ويتم ذلك من خلال تشكيل اللجان المدرسية التي تسعى إلى بناء التفاهم والشراكة المجتمعية .

٩. بناء لجنة دائمة تقوم على الاتصال والتواصل المستمر مع المجتمع المحلي وتقوم بتنظيم لقاءات دوريّة مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسيّة ، بالإضافة إلى التخطيط لعمل اجتماعات دورية مع أولياء أمور الطلاب لتحديد جدول اجتماع مجلس الآباء .

١٠. ضرورة العمل على إشراك المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والشؤون المالية من خلال القرارات المتعلقة في أشكال ووسائل توظيف المرافق المدرسيّة (المختبرات ، المكتبة ، الصالات الرياضية) في خدمة العمليّة التعليميّة .

١١. تشكيل لجنة تقوم على الإشراف على المقصف المدرسي من حيث بناء الميزانية وتجويد العمل والمتابعة والتنسيق مع الجهات الأخرى ، ومنحها المزيد من الصلاحيات لتحقيق الأهداف المرجوة .

١٢. العمل على وضع التعليمات الداخليّة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل المعلمين والطلاب .

١٣. تشكيل لجنة من المعلمين تقوم بالإشراف والمتابعة على الصحة المدرسية تعمل على طوال الفصل الدراسي .

١٤. تشكيل اللجنة الماليّة للمدرسة وإعداد الموازنة العامة للمدرسة من خلال إشراك المعلمين في وضع الميزانية وتنفيذها وتقويمها .

١٥. العمل على استقطاب المعلمين أصحاب الخبرات الطويلة للعمل باللجان التي تم تشكيلها خاصة فيما يتعلق بشؤون الطلاب .

١٦. تدريب مديري المدارس على اتخاذ القرارات عن طريق إشراك الآخرين كمهارة قيادية.

المقترحات والدراسات والبحوث :

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث ، وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصّلة ، فإنَّ الباحث يقترح ما يلي :

١. توجيه طلاب وطالبات الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية بمجال صناعة واتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام أو الإدارة التشاركية في صناعة القرار واتخاذه من قبل العاملين بالمدرسة .

٢. دراسة علاقة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مع متغيرات إدارية أخرى كأنماط القيادة أو الإبداع الإداري أو المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والضغوط النفسية للمعلم ودافعية الإنجاز أو الاحتراق النفسي للمعلم .

٣. تبني تدريب مديري المدارس على وسائل وأساليب مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات الإدارية والفنية بمدارس التعليم العام .

٤. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشراً مبدئياً لتشخيص جوانب الضعف لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، مما يفتح المجال للقائمين على تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس نحو السعي للإدارة التشاركية وبناء فرق العمل .

٥. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مناطق تعليمية أخرى .

٦. تطبيق أداة الدراسة الحالية على مدارس أخرى من مدارس التعليم العام لتشخيص جوانب القوة والضعف لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

قائمة المراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية :

- القرآن الكريم .
- ابن منظور (د . ت) لسان العرب ، الجزء الرابع ، القاهرة ، دار المعارف .
- إبراهيم ، وفاء محمد عيسى (١٩٩٦م) " **تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم – أريحا**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
- أبو علام ، رجاء محمود (٢٠٠٤م) **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** ، ط٤ ، القاهرة ، مصر ، دار النشر للجامعات .
- أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢م) **الإدارة المدرسية** ، الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، مصر ، مكتبة المعارف الحديثة .
- الأشهب ، عائده كامل (٢٠٠١م) " **درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس ، فلسطين .
- بارزيق ، محمد (٢٠١١م) " **تطوير الأنشطة الطلابية في ضوء الاقتصاد المعرفي في مدارس الثانوية بمدينة الرياض** " ، مشروع بحثي غير منشور ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية .
- البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١م) **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي** ، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- البلوشي ، عائشة بنت سعيد بن محمود (٢٠٠٢م) " **مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان .

- البوهي ، فاروق شوقي (٢٠٠١م) ، **الإدارة التعليمية والمدرسية** ، القاهرة ، مصر ، دار قباء للطباعة والنشر.

- جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ، (٢٠٠٤م) ، تعريب وترجمة : رفاعي ، رفاعي محمد ، وبسيوني ، إسماعيل بسيوني ، **إدارة السلوك في المنظمـــات** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر .

- الجغبير ، عبد الإله عبد الله (٢٠٠٣م) " **المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشـــاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب عليها** " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليـــا ، الأردن .

- الجهني ، عبدالله مسعود (٢٠١٠م) " **أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع** " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

- جوهر، صلاح الدين (١٩٨٤م) **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم** ، القاهرة ، مصر ، مكتبة عين شمس .

- حبتور ، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٠م) **أصول ومبادئ الإدارة العامة** ، عمـــان ، الأردن ، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

- حرز الله ، أشرف (٢٠٠٧م) "**مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي**" ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإســـلامية " ، غـــزة ، فلسطين .

- الحريري ، رافدة (٢٠٠٨م) **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** ، عمان، الأردن ، دار المناهج .

- حسن ، أمين عبدالعزيز (٢٠٠١م) **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحـــادي والعشـــرون** ، القاهرة ، مصر دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع .

- حسن ، عادل (١٩٧٩م) **الإدارة** ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة .

- خليل ، نبيل سعد (٢٠٠٠م) " **واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج** " ، مجلة التربية ، مجلد ١ يونيو ، عدد ١ ، مصر .

- الدجاني ، سهيلة (١٩٨٨م) " **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكليات المجتمع في الأردن** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- الزايدي ، عبدالرحمن خلف (٢٠١٢م) " **درجة إسهام مديري مدارس التعليم العام في تحقيق أهداف مراكز مصادر التعليم من وجهة نظر أمناء المراكز بمحافظة الطائف** " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

- سلامة ، كايد (١٩٩٢م) " **أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية دراسة ميدانية** " ، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" ، جامعة اليرموك ، (١٥١) المجلد ٨ العدد ١ ، (١٨٩- ١٩٩٢) .

- السلمي ، علي (١٩٩٩م) **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق** ، القاهرة ، مصر ، دار غريب .

- سنبل ، فائقة عباس (١٤١٥ه) " **مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى** " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

- الشامي ، لبنان ، ونينو ، ماركو (٢٠٠١م) **الإدارة : المبادئ الأساسية** ، عمان ، الأردن ، المركز القومي للنشر .

- الشقصي ، حمد بن هلال (٢٠٠٥م) " **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان ، الأردن .

- شعث ، رزق عبدالمنعم ، ونشوان ، جميل عمر (٢٠٠١م) " **مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة** " ، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، العدد السادس ، (٢٣٠ – ٢٧١) ، غزة ، فلسطين .

- شهاب ، إبراهيم (١٩٩٥م) " **مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية** " ، مجلة الإداري ، العدد ٦١ ، عمان ، الأردن .

- الطاهر ، علي (١٩٩٩م) " **المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بيرزيت ، فلسطين .

- طبعوني ، هالة صالح (١٩٩٧م) " **نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .

- طعمه ، أمل أحمد (٢٠٠٦م) **اتخاذ القرار والسلوك القيادي** ، عمان ، الأردن ، دار ديبونبد للنشر والتوزيع

- الطويل ، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م) **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي** ، عمان ، الأردن ، دار وائل للطباعة والنشر .

- عبود ، عبد الغني ، وآخرون (٢٠٠٠م) **إدارة المدرسة الإبتدائية** ، ط٣ ، القاهرة ، مصر ، مكتبة النهضة المصرية .

- عبيدات ، ذوقان ، وآخرون (٢٠٠٧م) **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه** ، ط١٠ ، عمان ، الأردن ، دار الفكر

- العجمي ، ناصر (٢٠٠٨م) " **درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان ، الأردن .

- العطاس ، محمد سالم (٢٠٠٩م) **اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق**" ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة الرشد .

- العمري ، سهيلة عبد محمد (٢٠١١م) " **أثر مشاركة العاملين في وكالة غـوث وتشـغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونرا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الـوظيفي** " ، رسـالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- العمري ، ناعم أحمد سلطان (١٤٢٢هـ) " **تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية** " ، رسالة ماجستير غير منشـورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

- علاقي ، مدني عبدالقادر (١٤٠٥هـ) **الإدارة** ، الكتاب الجامعي ، ط٣ ، جدة ، المملكـة العربية السعودية ، دار تهامة .

- علاقي ، مدني (٢٠٠٠م) **الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإداريـة** ، ط٩ ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جدة .

- عياصرة ، علي أحمد عبد الرحمن ، وحجازين ، هشام عدنان موسى (٢٠٠٦م) **القرارات القيادية في الإدارة التربوية** ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للطباعة والنشر .

- العيسى ، أحمد توفيق (١٩٩٣م) " **عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الجامعة الأردنية ، الأردن .

- فهيم ، مراد منير (١٩٩٦م) **المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري** ، الإسكندرية ، مصر منشأة المعارف .

- قنديل ، جواهر أحمد (٢٠٠٩م) **اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام ، مادة الاتصال واتخاذ القرارات** ، كـلية التربيـة ، قسـم إدارة تربويـة وتخطـيط ، علـى الموقـع الإلكتروني.

- كنعان ، نواف (٢٠٠٣م) **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** ، الإصدار الخامس ، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

- ماتسيون ، مايكل تي ، وايفانسيفش ، جون أم (١٩٩٩م) ، ترجمة : هشام عبدالله ، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي** ، عمان ، الأردن ، الأهلية للنشر والتوزيع .

- المالكي ، علي عبدالله (١٤١٨ه) " **عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

- المجنوني ، بسمة عبدالمحسن (٢٠٠٣م) " **مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

- مرسي ، محمد منير (٢٠٠١م) **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** ، القاهرة ، مصر ، عالم الكتب .

- مرسي ، محمد منير (٢٠٠٥م) **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها** ، ط٣ ، القاهرة ، مصر ، عالم الكتب.

- مصطفى ، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢م) **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر .

- مشيرفي ، حسن علي (١٩٩٧م) **نظرية القرارات الإدارية** ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .

- مغربي ، عبدالحميد (٢٠٠١م) **الأصول العلمية لإدارة الأعمال** ، مصر ، المكتبة العصرية بالمنصورة .

- النابه ، نجاة (١٩٩٢م) " **واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة**" رسالة الخليج العربي ، العدد ٤٩ ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

- الهدهود ، دلال عبد الواحد (١٩٩٦م) " **واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت**" ، المجلة التربوية ، العدد الحادي والأربعون ، المجلد الحادي عشر ، مجلس النشر العلمي ، الكويت .

- اليوسف ، درويش عبدالرحمن (١٩٩٢م) " **واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات دراسة ميدانية للقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة** " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٧) ، ص١٠٧-١٣٤.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Alan M . Mohran (1969) , Participation in decision making : A multi dimensional perspective , *Educational Administration Quarterly* , No.14 , pp (27 - 41) .
- Charles Wolf Robert (1990) , A study of relationships among faculty morale philasphies of human nature of high school principals and teachers perceived participation in educational decision making , *D.A.I* , Vol . 32 , no.4 .
- Larry , latinor (1999) , " Perception of Teachers at Select Middle School on The Role of Teachers in Shared Decision Making in Waybe State University ", *Dissertation Abstracts International* ,Vol .54 .No.3, P 678 .
- Melody , Johansson (1992) , Prin Leader Ship Decision Making And Student Achievement The University Of Texas Austin . *Dissertation Abstracts* .
- Chi Keung , Cheng (2008) , The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' *Job Development* , Access date , October 14 , 2009 , from : http://www.eric.ed.gov .
- Kim , Funny (2001) , The Relation Ship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore An School Teacher. University Of Iowa Proudest Abstracts .

- Dalton , Fredrick (2000) , Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making, University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract .

- Castler , Gaylord (1993) " Judgment Analysis Of School Super Intendment " Decision Mahiny Journal Of Experimental Evaluation , Vol . 57, No. 1 , PP (87 – 96) .

- Lightner , Meal E (1994) , Participatory Decision . Making in Wisconsin Public High School Principals , Beliefs an Perceptions, Dissertation Abstract International,Vol. 55, No. 5.

ملاحق الدراسة

- الملحق رقم (١) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة .
- الملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية .
- الملحق رقم (٣) خطاب سعادة عميد كلية التربية .
- الملحق رقم (٤) خطاب سعادة مدير عام التربية والتعليم .

الملحق رقم (١)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الإسم	طبيعة العمل
١	د/ مسعود خضر القرشي	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٢	د/ عبدالله محمد الحميدي	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٣	د/ أسعد حسن مكاوي	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٤	د/ كايد سلامة	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٥	أ.د/ محمد حمزة السليماني	عضو هيئة التدريس بقسم علم النفس بجامعة أم القرى
٦	د/ أمجد محمود محمد	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم التربوية بجامعة الطائف
٧	د/ مجدي يونس	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة القصيم
٨	د/ مصطفى النوباني	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
٩	د/ أيمن أحمد العمري	عضو هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى
١٠	د/ معين محمود العياصرة	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم التربوية بجامعة الطائف
١١	د/ عماد عبداللطيف محمود	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم التربوية بجامعة الطائف
١٢	د/ أحمد إبراهيم أحمد	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم التربوية بجامعة الطائف
١٣	د/ أشرف محمود أحمد	عضو هيئة التدريس بقسم العلوم التربوية بجامعة الطائف
١٤	د/ جميل مطر السواط	مشرف تدريب تربوي بتعليم الطائف

الملحق رقم (٢)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ :..... سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية " (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم القرى .

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة المشاركة الفاعلة لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجالات التالية : مجال شؤون الطلاب ، مجال المعلمين ، مجال المناهج وطرق تنفيذها ، مجال المجتمع المحلي ، ومجال المرافق المدرسية والأمور المالية ، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ، نوع المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة .

ولما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذا الموضوع ولأهمية دوركم في العملية التربوية يتشرف الباحث باختياركم ضمن عينة الدراسة ، راجياً منكم الإجابة على جميع عبارات الاستبانة المرفقة والتي بلا شك ستثري الدراسة وتساعد بإذن الله في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة ، وفقاً للمقياس التالي :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

م	العبـــارات	الاستجابة				
	باعتباري أحد معلمي المدرسة فإنني أشارك في :	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	توزيع الطلاب على الشعب المدرسيّة .			✓		

مثال توضيحي : إذا كانت إجابتك على العبارة الأولى من المجال الأول كالتالي :

فإن ذلك يعني أنك تشارك مدير المدرسة بدرجة متوسطة في توزيع الطلاب على الشعب المدرسية ضمن مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب .

وقبل الإجابة على عبارات الاستبانة يود الباحث أن يوضح مفهوم درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والتي تعرّف بأنها "عبارة عن القدر الذي يسمح به المدير للمعلم للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب ، وقرارات متعلقة بالمعلمين ، وقرارات متعلقة بالمناهج ، وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلي ، وقرارات متعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية"

آمل الاطلاع والتعاون لما فيه مصلحة البحث العلمي ، علماً بأن جميع الاستبانات ستكون موضع الثقة وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط .

الباحث / ماجد بن سفر السفياني

جوال / ٠٥٥٦٧١٧٧١١

الجزء الأول :

البيانات الشخصية :-

الاسم (اختياري) : .....

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة فيما يأتي :

المؤهل العلمي :

☐ بكالوريوس فما دون ☐ أعلى من البكالوريوس

نوع المؤهل :

☐ تربوي ☐ غير تربوي

عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني / عبارات الاستبانة :

	م	العبارات **باعتباري أحد معلمي المدرسة فإنني أشارك في**	الاستجابة				
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال شؤون الطلاب	١	توزيع الطلاب على الشُعب المدرسيّة .					
	٢	تشكيل اللجان الطلابية المختلفة .					
	٣	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعيّة الطلاب نحو التعلُم .					
	٤	تحديد المسابقات الطلابيّة .					
	٥	إقرار برنامج الزّيارات العلميّة للطلاب .					
	٦	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخّر الطلاب في بداية الدوام .					
	٧	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرّب الطلاب من المدرسة .					
	٨	إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل .					
	٩	تحديد الطلاب المشاركين في المسابقات .					
	١٠	وضع برنامج لمساعدة الطلاب الفقراء .					
	١١	تقديم الرأي حول (صرف / إبقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة .					
مجال المعلمين	١٢	إقرار الخطة المدرسيّة (الفصلية / السنوية) للمدرسة .					
	١٣	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين .					
	١٤	تنظيم الاختبارات الفصلية .					
	١٥	تحديد الوقت الملائم لزيارتي الصفية .					
	١٦	وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين .					
	١٧	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون .					
	١٨	وضع الجدول المدرسي .					
	١٩	توزيع المهام في بداية العام (إشراف ، نشاط ، ....) .					

	م	العبـــارات	الاستجـابـة				
		باعتباري أحد معلمي المدرسة فإنني أشارك في	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	٢٠	إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات .					
	٢١	إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات .					
مجال المناهج وطرق تنفيذها	٢٢	عمل اللجان المدرسيّة التي تقوم بإثراء المنهج .					
	٢٣	اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج .					
	٢٤	وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب .					
	٢٥	تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج .					
	٢٦	تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع .					
	٢٧	اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج .					
	٢٨	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسيّة لتلافي الأخطاء .					
	٢٩	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسيّة بالحياة .					
	٣٠	اقتراح المراجع والمصادر العلميّة لمكتبة المدرسة .					
	٣١	تقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة .					
مجال المجتمع المحلي	٣٢	تشكيل مجلس الآباء .					
	٣٣	اقتراح الخطة التي تنظّم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .					
	٣٤	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء .					
	٣٥	تنظيم مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.					
	٣٦	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة.					
	٣٧	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي .					
	٣٨	تنظيم لقاءات دوريّة مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسيّة .					

	م	العبـــارات	الاستجـابـة				
		باعتباري أحد معلمي المدرسة فإنني أشارك في	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
مجال المرافق المدرسية والأمور المالية	٣٩	اقتراح تصوُر لتجميل المبنى المدرسي .					
	٤٠	توظيف المرافق المدرسيّة (المختبرات ، المكتبة ، الصالات الرياضية ، ....) في خدمة العمليّة التعليميّة .					
	٤١	الإشراف على المقصف المدرسي .					
	٤٢	توفير العناية الطبيّة اللازمة داخل المدرسة .					
	٤٣	وضع التعليمات الداخليّة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين / الطلاب) .					
	٤٤	تشكيل اللجنة الماليّة للمدرسة .					
	٤٥	إعداد الموازنة العامة للمدرسة .					
	٤٦	تحديد (الأدوات ، الأجهزة) المدرسيّة اللازمة .					

الملحق رقم (٣)
خطاب سعادة عميد كلية التربية

سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة الطائف سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

نفيد سعادتكم بأن الطالب/ ماجد بن سفر صالح السفياني ،أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط مرحلة الماجستير بكلية التربية ويرغب القيام بتطبيق اداة الدراسة التي بعنوان : (درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ((دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)

آمل من سعادتكم التكرم نحو تسهيل مهمة الطالب في تطبيق اداة الدراسة المرفقة شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

أ. د . زايد عجير الحارثي

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى – مكة
فاكسميلي: ٥٥٦٤٥٦٠ – ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ – ٠٢
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ – ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ – ٠٢

مطابع جامعة أم القرى

الملحق رقم (٤)

خطاب سعادة مدير عام التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف
إدارة التخطيط والتطوير
قسم البحوث والمشروعات التربوية

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقم : ٢٢٦٤١٨٨٦
التاريخ : ١٤٣٢/٤/١٠
المشفوعات : بدون

"إنّ اللهَ يُحبّ إذَا عَمِل أحدُكُم عَمَلا أنْ يُتْقِنَهُ..." حديثٌ شريفٌ

من: مدير عام التربية والتعليم

إلى : مدير مدرسة ..... **وفقه الله**

بشأن: تسهيل مهمة الباحث في تطبيق دراسة علمية (ماجستير)

اسم الباحث	ماجد بن سفر صالح السفياني
المرحلة والقسم	ماجستير،كلية التربية
الجامعة	جامعة أم القرى
عنوان الدراسة	درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية "دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف"
أداة الدراسة	استبانة
عينة الدراسة	معلمو المرحلة الثانوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

بناءً على ما تقدم به الباحث الموضح اسمه أعلاه لتطبيق الأداة الخاصة بدراسته ، ونظراً لاكتمال إجراءات الدراسة نأمل منكم تسهيل مهمته في التطبيق على العينة المشار إليها.

شاكرين ومقدرين تعاونكم،،،

محمد بن سعيد أبوراس

الطائف - هاتف : ٧٣٢٢٤٥٠ - فاكس : ٧٣٦٩٦٤٢ - تلكس : ٧٥٠١٢٢
موقع إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف على الأنترنت http://www.taifedu.gov.sa