ISSUE :Seven العدد: السابع - ديسمبر 2024
مجلة المنارة العلمية
ALmanara Scientific Journal
كلية الآداب والعلوم - قمينس بجامعة بنغازي
Faculty of Arts and Sciences in Qaminis - University of Benghazi
December

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي ببلدية قمينس

أ.تهاني مجيد عبد الجليل.

عضو هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم- قمينس.

DOI: https://doi.org/10.37376/asj.vi7.7113 Publication Date:24/12/2024

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في بلدية قمينس، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وقد أدخلت بيانات هذه الدراسة، وجرى تحليلها إحصائياً باستخدام الرزمة لإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والتي تمثلت في استخراج المتوسطات الحسابية لحساب متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، كما تم استخدام معادلة الفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لقياس مدى الارتباط بين فقرات الاستبانة، وتحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة بالنسبة لمجال شؤون المعلمين وشؤون الطلبة، بينما كانت درجة المشاركة منخفضة بالنسبة لمجال شؤون المالية والمجتمع المحلي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين.

كلمات مفتاحية: المشاركة، اتخاذ القرارات

Copyright©C2024University of Benghazi.

This.open.Access.article.is Distributed under a CC BY-NC-ND 4.0 licens

Abstract:

The aim of the current study was to identify the extent of teacher's participation in decision-making processes at secondary school level in the municipality of Qumins. The study relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the data collection tool. The collected data was then statistically analyzed using the statistical participants, responses for each section of questionnaire, as well as using cronbach's alpha equation to measure the correlation between the questionnaire sections. Additionally, one-way analysis of variance was used to determine differences in mean scores of the participants' perspectives. The study found that teachers' participation in decision-making processes was moderate in the areas of teacher and student affairs, while it was low in financial and local community affairs. Furthermore, there were statistically significant differences at a significance level of 0.05 in the mean scores of the participants' responses regarding teachers' participation in decision-making processes.

المقدمة:

حظي موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية أهمية كبيرة في مختلف دول العالم في العقود الأخيرة، من خلال الدور الكبير الذي تقوم به المدرسة في التطوير والتقدم و التنمية كمؤسسة تربوية تعليمية، ويتطلب إصلاح المدارس والتغيير التربوي إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار المدرسي(المخاريز ،2015).

إن 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، وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة، واتسع أيضا مجال المشاركة فيها، حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة، كما شمل فئات أخرى من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية.

ولعملية اتخاذ القرار مستويات عديدة، ومن هنا تأتي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية في المدرسة، فمدير المدرسة ليس خبيرا في كل الأمور، وهو وحده لا يستطيع أن يحيط بكافة جوانب المشكلات، التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في العصر الحديث (بركات و آخرون :2015).

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1-ما درجة مشاركة المعلمين لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في بلدية قمينس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، درجة المؤهل العلمي , سنوات الخبرة)؟

أهمية الدارسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الأمور الآتية:

1- توضح العلاقة بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ومدى توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

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

3- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات، وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في بلدية قمينس, وذلك من خلال رصد واقعها في المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون المعلمين, مجال القرارات المتعلقة بالطلاب, مجال القرارات المتعلقة بالأمور المالية والمجتمع المحلي.

2- التعرف إلى الفروق في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعزى إلى المتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، درجة المؤهل العلمي, سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:-

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوية في بلدية قمينس.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الثانوية في بلدية قمينس.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2022-2023

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسة الحالية في مجال الإدارة المدرسية، فقد اعتمدت الدراسة على العديد من الدراسات، والتي منها:

دراسة **حرز الله (2007)** والتي تهدف إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبيانين، أحدهما قياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، والآخر قياس رضاهم الوظيفي، وبعد عرض الاستبيانين علي محكمين، تم تعديلهما لتصبح استبانة المشاركة في اتخاذ القرارات (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات، واستبانة الرضا الوظيفي (43) فقرة، موزعة على (6) مجالات، ثم قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين، والتأكد من ثبات وحدتهما

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد طبق الباحث أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية، بلغ عددها (306) معلماً ومعلمةً، بنسبة 10% تقريباً من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، وأوضحت الدراسة أن أعلى درجات مشاركة للمعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمناهج، ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وقد تحصلت القرارات المتعلقة بالمبني المدرسي والأمور المالية على أقل درجة من المشاركة، وكان تأثير نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احتمالية عند مستوى دلالة في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية) وتأثير نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة، وأوضحت هذه الدراسة أن أعلى درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات، ثم مجال تقدير الآخرين، ثم مجال التفاعل الاجتماعي، ثم مجال الانتماء للمهنة، وقد حصل مجالا طبيعة المهنة والمكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي.

دراسة **السفياني (2012)** وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

بمجالاتها الخمس في مجملها كانت منخفضة، وأوضحت النتائج أيضا أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة كانت تقيس قرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب.

أما دراسة **بركات وآخرين (2015)** فقد هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، مجال القرارات المتعلقة بتنفيذ المناهج، مجال القرارات المتعلقة بالمباني المدرسية والأمور المالية، مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ودراسة الفروق في تقديرات معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وفقا لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين والمناهج الدراسية والأمور المالية، والمجتمع المحلي هي درجة عالية، وأن هناك اختلافات في درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغيري (الخبرة والمؤهل العلمي).

كما هدفت دراسة **البراشدية (2016)** إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء المدرسي، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء وفقاً لمتغيرات الدراسة: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) والتعرف على دور نظام البوابة التعليمية لسلطنة عمان في دعم استفسارات المعلمين المتعلقة بتطوير الأداء المدرسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطن، وتم اختيار (600) منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم، فكان الراجع منها والصالح للتحليل الإحصائي (550)، منهم (295 ذكرا و 255 أنثى)، وتتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن خمسة عشرة سنة، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائيا

تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل الدراسي.

وتهدف دراسة **المخاريز (2018)** إلى الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسة من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، وقد تم اختيار عينة عشوائية، بلغت (108) معلما ومعلمة، في العام الدراسي (2014،2015) ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض، مكونة من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، هي: المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، شؤون الطلبة والاحتياجات المهنية للمعلمين والشؤون الإدارية والمالية، وقد عولجت المعلومات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبار (t - test) واختبار التباين الأحادي (One Way- Anova)

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، وجاء مجال شؤون الطلبة في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، تلاه مجال الاحتياجات المهنية للمعلمين، وبدرجة متوسطة، في حين جاء مجال الشؤون الإدارية والمالية في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسة تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي، وفي ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بضرورة توعية مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق الأهداف .

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن معظمها تناول موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات لدى المعلمين، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في بلدية قمينس، وهو يتفق مع دراسة كل من (السفياني: 2012) التي كانت تهدف إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي مدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية، ودراسة (بركات : 2015) التي كانت تهدف إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية، و دراسة (البراشدية: 2016) التي تهدف إلى تعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء المدرسي، و دراسة (المخاريز :2018) التي تهدف إلى الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسة من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، و لكن

دراسة (بركات : 2015) تختلف مع الدراسة الحالية ودراسة (السفياني 2012) في نوع المرحلة التعليمية، وكذلك دراسة (البراشدية : 2016) التي استهدفت جمع المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطن، ودراسة (المخاريز :2018) التي استهدفت أيضا معلمي جميع المدارس الحكومية في محافظة المفرق، و تتفق دراسة (حرز الله :2007) التي كانت تهدف إلى التعرف على مدي مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي مع الدراسة الحالية، ودراسة كل من (ماجد : 2012) و (بركات : 2015)، إلا أن دراسة (حرز الله : 2007) ربطت بين المشاركة في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدي المعلمين، و قد اختلفت دراسة (حرز الله : 2007) مع دراسة (بركات : 2015) من حيث المرحلة التعليمية، واتفقت مع الدراسة الحالية ودراسة (السفياني: 2012).

ونلاحظ أن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهذا يتفق مع منهج الدراسة الحالية، الذي هو أيضا استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة للدراسة، وهذا ما ينطبق على الدراسة الحالية.

أما بالنسبة للعينة والمجتمع فقد استهدفت الدراسة الحالية فئة معلمي المدارس الثانوية، وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (حرز الله2007) و (السفياني 2012) التي استهدفت الفئة نفسها، واختلفت الدراسة الحالية وجميع الدراسات السابقة مع دراسة (بركات 2015) حيث استهدفت فئة معلمي التعليم الأساسي، و اتفقت دراسة كل من (البراشدية 2016) (المخاريز 2018) في عينة الدراسة التي كانت تستهدف معلمي ومعلمات جميع مدارس التعليم الحكومي.

الإطار النظري:

أولا- مفهوم عملية اتخاذ القرارات وعناصرها:

عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم الهادف، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلا، بهدف تحديد الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة

وعائد إيجابي ممكنين (بركات وآخرين، 2015 :289)، ويعرف أيضا "بأنه الخطوات المرتبة والمنسقة، التي تهدف إلى الوصول إلى الاختيار الأنسب والأمثل، ويتطلب التعرف على البدائل المتاحة والاختيار الأنسب من هذه البدائل حسب متطلبات الموقف المطلوب (السلامة، 2008: 11)، كما يعرف القرار بأنه "اختيار من بين عدة أبدال، يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية، لكل جوانب المشكلة موضوع القرار (السفياني، 2012 : 7).

ثانيا- عناصر القرار:

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

2- متخذ القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بفعل اختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف

3- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها والوصول إليها.

4- البدائل الملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن القرار بديلين ملائمين على الأقل ومثل البديل الملائم، وذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ.

5- **ترتيب البدائل:** يكون الترتيب تنازليا، حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6- اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، حيث إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ (ماهر، 2013 :142).

ثالثا- اتخاذ القرارات:

يعد اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية في عمل المدير، لأنها قلب العملية الإدارية ومحورها، ومن هنا أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على القدرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة

وتنبع أهمية اتخاذ القرارات من دورها في تحقيق أهداف الإدارة، وكذلك ارتباطها بجميع جوانب العملية الإدارية المختلفة من التخطيط والتنظيم, والتنسيق, والمتابعة, والسياسات, والاتصالات, والتفويض، واتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، تتخذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، فاتخاذ القرار من شان إنجاحه أو تدميره (الدويش ،2013).

رابعا- الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات واتخاذها:

هناك فرق بين اتخاذ القرار وصناعته، فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع المعلومات عن المشكلة، واستشارة المختصين، واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل، وكل ما نشعر به من خوف وتردد

وتعتبر عملية صنع القرار عملية واسعة، فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار (حرز الله ، 2007).

أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره القرار، أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار (السيفاني ،2012 :14).

خامساً- خصائص القرارات الإدارية:

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

اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: وهذا معناه أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات نجاح أو فشل القرار, وفي هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرارات أن يحدد الاحتمالات التي قد تحدث لحل مشكلة من المشاكل.

حالة الصراع أو المنافسة: وهي الحالة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة، لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة المتاحة أمامه في اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: ومعظم القرارات التي تتخذ في الظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة (حرز الله ، 2013 : 28).

سادساً- أنواع القرارات الإدارية:

أولا - القرارات التقليدية:

أ. القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة، كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.

وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب. القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة، وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية، وأكثر

فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين (الأشهب، 2015 :10).

ثانيا-القرارات غير التقليدية:

القرارات الحيوية:

وهي تتعلق بمشكلات تعود في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرؤى على نطاق أوسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يدعو المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعتبرهم معنيين بأمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، ويعطي الجميع حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

القرارات الاستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق التعقيد، وهذا النوعية من القرارات يتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها (الحريري، 2002: 272 ، 275).

سابعاً- أساليب اتخاذ القرار :

أولا- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

ومن أهم هذه الأساليب:

الخبرة : وهنا يعتمد المدير على ذكائه الفطري وخبراته السابقة، معتبرا أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات التي سبق أن اتخذت بشأنها قرارات، وفي هذه الحالة يتخذ القرار بسرعة، ومن غير تفسير كيف ولماذا اتخذ هذا القرار؟

المحاكاة: قد يلجا المدير إلى اتخاذ قرارات بناء على تقليده لطرف اتبعه، كمدراء آخرين في اتخاذ قراراتهم إزاء مشكلات (سلمي ، 1999).

التجربة والخطأ: تعتمد طريقة التجربة والخطأ على خبرة المدير أو متخذ القرار، وتستخدم عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيراً عن الموقف السابق، وبالتالي تكون الأفكار معروفة والتكاليف أقل، ويعتقد بعض المديرين أن الخبرة السابقة هي أفضل أساس لاتخاذ القرار، ويجب أن لا يفهم أن طريقة التجربة والخطأ غير مجدية دائماً، فبإمكان المدير اتخاذ الكثير من القرارات البسيطة بناء على أساس الخبرة والمنطق الاعتيادي (ماهر، 2013 : 591).

الهروب من المشكلة: عندما تكون المشكلة موضوع القرار غامضة أو معقدة قد يلجا المدير إلى الحلول السهلة التي تخفف من تداعيات الموقف، ويترك

المشكلة الأساسية باقية كما هي، مما يجعلها عرضة للتظاهر، أو ربما يقوم بتأجيل القرار، أو إلقاء مسؤولية اتخاذه على الآخرين، خوفا من الفشل، أو تهربا من المسؤولية، وهذا النوع من المديرين يحتاج إلى أن يتجه نحو المعالجة الجذرية للأمور، ودعم النظرة بعيدة المدى من خلال التوجيه الذي يساعد العاملين في المؤسسة على الشعور بالمسؤولية المشتركة (الدويش، 2013).

ثانيا- الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:

المنهجية في اتخاذ القرار في عصرنا الحديث ترتكز على الاختيار المدروس بين عدد من الاحتمالات والبدائل المتاحة، لكن عندما تكون المعطيات والمتغيرات كثيرة والبدائل لها خصائص ومميزات ومواصفات متعددة ومتشابكة، فإن عملية صناعة القرار تصبح في مأزق كبير، لذلك اتجه صانعو القرار للخروج من هذه الورطة، ولتبرير القرار وعدالته وموضوعيته إلى أن ينهجوا نهجاً علمياً بعيداً عن التأثيرات الشخصية والضغوطات، وبذلك يجنبون مؤسساتهم وتنظيماتهم الصراعات التي تعيق التقدم والتطور، وتشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف، ولذلك قام علماء الإدارة والبحث العلمي بجهود حثيثة في السنوات الأخيرة لصبغ عملية اتخاذ القرارات بالصبغة العلمية وبطرق مختلفة مما لا يتسع المجال في هذه الورقة أن نذكرها كلها، ونكتفي بذكر للعناوين الكبيرة التي نورد منها ما يلي، أساليب البحث العلمي وعملية صنع القرار، صناعة القرار والبحوث العلمية (النعيمي، 2010).

المشاركة في اتخاذ القرارات:

أولا - مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري "دعوة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلي أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية" (كنعان، 2009). وتعرف المشاركة بأنها: "عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير على بعضهم بعضاً في وضع بعض المخططات، أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم" (العربي، 2014).

"والمشاركة قد تكون بطريقتين مختلفتين: الأولى قد تتم عن طريق التفاعل المجرد ما بين المرؤوس ومديره، و ذلك بأن يقوم عامل باقتراح فكرة، يعرضها علي رئيسه، والثانية قد تكون عن طريق التفاعل ما بين

مجموعة من المرؤوسين ومديرهم، في هذه الحالة، المدير يقوم بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين، كي يناقش معهم مسألة عامة أو صياغة توصية" (حرز الله، 2007).

وبغض النظر عن تعدد تعريفات المشاركة واختلافها، فهي بشكل عام تتفق في أن ما يعينه هذا المصطلح هو إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة، ما يعني المساهمة في صنع القرارات.

ثانيا- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك الكثير من الدراسات والبحوث التي أوضحت أهمية مشاركة العمال أو الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعني أهمية دور الموظف والعامل في القرار، وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية، خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فإنه يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، و كذلك ثقة المؤسسة فيه (العربي، 2014).

ثالثا- 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، ودرجات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد، وتتمثل مستويات المشاركة كما لخصتها الباحثة فيما يلي:

صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين: حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفردا، 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.

صنع القرار ثم بيان مبرراته: في هذا المستوي يقوم الرئيس باتخاذ القرار، ولا يكتفي بتبليغه للمرؤوسين، بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته، ويحاول استمالتهم لقبوله

صنع الرئيس للقرار ثم الدعوة لإجراء حوار حوله: وفي هذا المستوي يقوم الرئيس بعد صنع القرار بدعوة المرؤوسين، ويسمح بالحوار معهم حول القرار، ويتعرف علي وجهات نظرهم بشأنه القرار والآثار المترتبة عليه (زريق، 2001).

رابعاً-الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك مجموعتان من الأساليب المشاركة في صنع القرار، وهما: **الأساليب العادية، والأساليب الحديثة.**

حيث تشمل الأساليب العادية: نظم الاقتراحات، واللجان والمجالس ولاجتماعات وغيرها, بينما تشمل مجموعة الأساليب الحديثة: أسلوب الجماعات الاسمية دلفي, العصف الذهني وأسلوب السلم النقال وغيرها، وفيما يلي توضيح لكل منها, وقد اختصرتها الباحثة فيما يلي :

أسلوب الجماعة الاسمية :

يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

1- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.

2- يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة، ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم .

3- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، و ذلك بغرض استجلاء النقاط الغامضة فيها، أو تفسيرها و تهذيبها و تطويرها .

4- يقوم كل عضو منفردا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولويتها وأجدرها، و يتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولي من المجتمعين (أبو النصر، 2009 : 124).

أسلوب دلفاي:

أسلوب دلفي: أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية، كما هو واضح في التالي:

1- تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

2- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوع في الخبرات كان الحال أفضل.

3- يتم إرسال خطاب إلى أعضاء الاجتماع، كل في موقعه، طلباً لآرائهم في البدائل والحلول المختلفة للمشكلة المطروحة.

4- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

5- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية، طالبين ردود فعلهم بالنسبة لاختيار البديل الأفضل والمناسب لحل المشكلة.

6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة، وربما أكثر من مرة، حسب الاحتياج.

7- يتم تجميع الآراء النهائية، ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل (ماهر، 2014).

العصف الذهني:

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق عديد من الأفكار وبسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً، وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم، وتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل (ماهر، 2014 : 279).

خامساً- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة الدراسات التي أجريت في هذا المجال، و من هذه المزايا :

1- إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم .

2- المشاركة في اتخاذ القرار يخلق المناخ الصالح و الملائم لتشجيع التعبير، وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا.

3- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار.

4- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً، مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة.

5- المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة.

6- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليه لشعورهم بالمسؤولية (السعدي، 2018).

سادساً- عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات:

يرى معارضو المشاركة أن هناك آثارا سلبية قد تترتب على المشاركة، وأن هناك حدودا لفاعلية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها، وتتمثل هذه الآثار في النقاط التالية:

1- يرى الإداريون أن المشاركة يمكن أن تصبح غاية في حد ذاتها، و ليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة .

2- مهارة الرئيس هي التي تحدد نوع وحجم و طبيعة المشاركة، فكلما كانت قدرته ومهارته عالية، سارت أمور المنظمة بشكل جيد .

3- في المشاركة يستغرق صنع القرار فترة أطول، وذلك لأن مساهمات الأعضاء تستغرق وقتاً طويلا في الدراسة و الاختيار.

4- في المشاركة قد يفقد المدير بعض مهاراته القيادية التي يفرضها عليه منصبه، حيث يضعف مركزه القيادي كرأس هرم الإدارة (الكلالدة، 2011: 155).

سابعاً- مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية:

وردت عدة تصنيفات لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، كالتالي:

1-مجال تطوير الطلاب:

يتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلاب، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم، وبناء الاتجاهات الإيجابية، والتركيز كذلك على أساليب التفاعل معهم.

2- مجال التخطيط العام للمدرسة:

يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة، وما يشتمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين.

3- مجال تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها:

ويتعلق هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم، ويشتمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة (العجمي، 2008).

4- مجال المجتمع المحلي:

يشمل هذا المجال كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي .

5- مجال التطبيقات الإدارية والمالية بالمدرسة :

يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية، ويشتمل على متابعة عمل المعلمين، وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني، والأمور المالية، وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية ومضامينها (الطاهر : 1999).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة أعدتها الباحثة, بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بالدراسة, وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة التي اشتملت بصورتها الأولية على (38) فقرة موزعة على (4) محاور، و قد تم

صياغة فقراتها وفقاً للتدرج الثلاثي (دائما – أحيانا - أبدا).

وكان التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على صدق المحكمين (الصدق الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيأة التدريسية بكلية الآداب والعلوم قمينس -قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي, وذلك للنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد فقرات الاستبانة، ومدى شموليتها، ومدى اتساق كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه, ومن ثم إضافة اقتراحات وتعديلات يرونها مناسبة.

ومن خلال آراء السادة المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة, من حيث صياغة الفقرات مع تقليص عددها من (38) إلى (36).

مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في بلدية قمينس، والبالغ عددهم (282) معلما ومعلمة.

عينة الدراسة:

أخذت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في بلدية قمينس عن طريق جدول مروجان، وبحسب الجدول بلغت العينة (162) معلماً ومعلمة.

المنهج الإحصائي والوسائل الإحصائية:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، ومن ثم استخراج النتائج، وذلك من خلال استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة، كما استخدمت الرزمة لإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والتي تمثلت في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لقياس مدى الارتباط بين فقرات الاستبانة، واستخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكذلك اختبار شيفيه الذي يستخدم لإجراء مقارنات زوجية أو ثنائية، و إجراء مقارنات مجمعة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومن ثم مناقشتها، وذلك على النحو الآتي:

التساؤل الأول:

ما درجة مشاركة المعلمين لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية في بلدية قمينس, وذلك من خلال المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون المعلمين, مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب, مجال القرارات المتعلقة بالأمور المالية والمجتمع المحلي.

وقد تم الاعتماد على التصميم الإحصائي في التحليل الإجابات على فقرات الاستبانة، وهو عبارة عن مؤشر إحصائي لتحديد المتوسطات، وهذا المؤشر يعتمد على تحديد مستويات المقياس (الحدود الدنيا والعليا) وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أصغر قيمة (3 - 1= 2)، ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة للمقياس (2 ÷ 3=0.6) ثم نضيف هذه القيمة إلى أصغر قيمة للمقياس للحصول على المستويات، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (1)تحديد درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار

المستويات	درجة المشاركة في اتخاذ القرار
1 – 1.7	منخفض
1.8 – 2.4	متوسط
2.5 – 3	مرتفع

الجدول السابق يوضح تحديد درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من خلال المستويات منخفض ومتوسط ومرتفع

جدول رقم (2)درجة مشاركة القرار لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
شؤون المعلمين	0.7	2.20
شؤون الطلبة	0.7	2.04
الشؤون المالية	1.4	1.7
المجتمع المحلي	1.4	1.7

يتضح من الجدول السابق أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة بالنسبة لمجال شؤون المعلمين وشؤون الطلبة، بينما كانت درجة المشاركة منخفضة بالنسبة لمجال الشؤون المالية والمجتمع المحلي.

التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي, سنوات الخبرة؟

جدول رقم (3) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حسب مجال شؤون المعلمين

المتغير / البعد	ذكر		أنثى		درجة	T	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي				
شؤون المعلمين	0.6	1.1	0.7	2.4	150	3.8	.00	دالة

يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال شؤون المعلمين، تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، وهذا راجع إلى أن نوع الإناث يشكل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.8) والقيمة الاحتمالية (.00)، وهي قيمة تقل عن (0.05).

جدول رقم (4) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حسب مجال شؤون الطلبة

المتغير / البعد	ذكر		أنثى		درجة الحرية	t	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي				
شؤون الطلبة	0.6	1.8	0.7	2.2	150	4.1	0.08	غير دالة

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال شؤون الطلبة، تعزى لمتغير المؤهل والنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.1) والقيمة الاحتمالية (0.08)، وهي قيمة تزيد عن (0.05).

جدول رقم (5) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حسب مجال الأمور المالية

المتغير / البعد	ذكر		أنثي		درجة	t	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الأمور المالية	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	150	1.1	0.00	دال
	1.9	1.9	0.1	1.6				

يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال الأمور المالية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.1) والقيمة الاحتمالية (.00) وهي قيمة تقل عن (0.05).

جدول رقم (6) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حسب مجال المجتمع المحلي

المتغير / البعد	ذكر		أنثى		درجة الحرية	t	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
المجتمع المحلي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	150	0.11	0.07	غير دالة
	1.7	1.7	1.1	1.7				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال المجتمع المحلي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (0.11) والقيمة الاحتمالية (0.07) وهي قيمة تزيد عن (0.05).

جدول رقم (7) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب مجال شؤون المعلمين

متغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
شؤون المعلمين	بين مجموعات	5.077	3	1.7	3.7	0.01	دالة
	داخل مجموعات	67.002	148	0.5			
	الكلــى	72.079	151				

يتبين لنا من الجدول (7) وبناء على القيمة الاحتمالية (0.01)، وهى أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ما يعنى وجود فروق معنوية بالنسبة لمحور شؤون المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبين الفروق لصالح مؤهل الدراسات العليا بقيمة (04.).

جدول رقم (8) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب مجال شؤون الطلبة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	بين مجموعات	6.78	3	2.26	5.2	0.00	دالة
	داخل مجموعات	64.87	148	0.44			
	الكلــي	71.76	151				

يتبين لنا من الجدول (8) وبناء على القيمة الاحتمالية (0.00) أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ما يعنى وجود فروق معنوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمحور شؤون الطلبة، وباستخدام اختبار شيفيه تبين أن هناك اختلافا أو فروقا بين الدبلوم و البكالوريوس لصالح مؤهل الليسانس، وكذلك هناك اختلاف في استجابات أفراد العينة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بين الدبلوم والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا

جدول رقم (9) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب مجال الأمور المالية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الأمور المالية	بين مجموعات	0.84	3	0.138	0.9	غير دالة	0.138
	داخل مجموعات	301.235	148				
	الكلـي	302.079	151				

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالنسبة لمحور الأمور المالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (10) الفروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب مجال المجتمع المحلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
المجتمع المحلي	بين مجموعات	7.97	3	6.65	1.48	0.2	غير دالة
	داخل مجموعات	265.57	148	1.79			
	الكلـى	273.55	151				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالنسبة لمحور المجتمع المحلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (11) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة حسب مجال شؤون المعلمين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
شؤون المعلمين	بين مجموعات	0.120	2	6.00	0.12	0.8	غير داله
	داخل مجموعات	71.95	149	.48			
	الكلــي	72.079	151				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالنسبة لمحور شؤون المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (12) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة حسب مجال شؤون الطلبة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	بين مجموعات	1.79	2	0.89	1.91	0.1	غير دال
	داخل مجموعات	69.97	149	0.47			
	الكلــي	71.76	151				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالنسبة لمحور شؤون الطلبة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (13) الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة حسب مجال الأمور المالية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الأمور المالية	بين مجموعات	6.501	2	3.25	1.63	0.1	غير دال
	داخل مجموعات	295.578	149	1.98			
	الكلـي	302.079	151				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالنسبة لمحور الأمور المالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (14) الفروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة حسب مجال المجتمع المحلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
المجتمع المحلي	بين مجموعات	2.171	2	1.08	.59	0.5	غير دالة
	داخل مجموعات	271.38	149	1.82			
	الكلـي	273.55	151				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بالنسبة لمحور المجتمع المحلي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

1- إن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة بالنسبة لمجال شؤون المعلمين وشؤون الطلبة، بينما

كانت درجة المشاركة منخفضة بالنسبة لمجال الشؤون المالية والمجتمع المحلي.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال شؤون المعلمين ومجال الأمور المالية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال شؤون الطلبة، تعزى لمتغير المؤهل والنوع الاجتماعي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار حسب مجال المجتمع المحلي، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

4- توجد فروق معنوية بالنسبة لمحور شؤون المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا قد يفسر بأنه كلما ارتفعت درجة المؤهل العلمي للمعلمين زادت معرفتهم بحقوقهم، وكذلك أهمية مشاركتهم في اتخاذ قرارات تتعلق بشؤونهم

5- وجود فروق معنوية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بالنسبة لمحور شؤون الطلبة، حيث تبين أن هناك اختلافاً أو فروقاً بين الدبلوم والبكالوريوس ولليسانس لصالح مؤهل الليسانس، وكذلك هناك اختلاف في استجابات أفراد العينة حول درجة المشاركة في اتخاذ القرار بين الدبلوم والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا، وهذا قد يرجع إلى أنه كلما ارتفعت درجة المؤهل العلمي للمتعلمين زادت معرفتهم بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة لمحور شؤون الطلبة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالنسبة لمحور الأمور المالية ومحور المجتمع المحلي ولمحور شؤون المعلمين، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

رابعا- التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات.

1- إعداد معلمي المرحلة الثانوية، وتدريبهم على المشاركة في صنع القرار

المدرسي، والتعرف على أساليب المشاركة وصورها وحدودها

2- تشجيع المعلمين على وضع خطط للمدرسة بالتنسيق مع الإدارة.

3- ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالنسبة لشؤون المجتمع المحلي، والأمور المالية، لأنها كانت منخفضة

4- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس من حيث مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

خامساً- المقترحات:

1- ضرورة القيام بدراسات لاحقة تغطي الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية.

2- إجراء دراسة تبحث في معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

3- إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية مختلفة.

المراجع

1- الأشهب، نوال عبد الكريم (2015): اتخاذ القرارات الإدارية، أنواعها و مراحلها، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

2- البراشدية (2016): إشراك المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء المدرسي: استخدام نظم البيانات لدعم استفسارات المعلمين، دراسة مقدمة إلى وقائع المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية "الاعتماد الأكاديمي" الطريق إلى استدامة الجودة في التعليم، سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية.

3- حرز الله، أشرف رياض (2007): مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، غزة.

4- الحريري، رافده (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن

5- الدويش، إسماعيل بن محمد بن عبد الله (2013): معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط، السعودية.

6- زريق، إيهاب صبيح محمد (2001): إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

7- السعدي، محمد زين صالح (2018): درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة

العلوم الإنسانية لجامعة البواقي، العدد 9 ، ص91 ص 134.

8- السلامة، ماجد بن محسن بن علي (2008): معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم التخطيط التربوي، السعودية.

9- السلمي، علي (1999): المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب، القاهرة.

10- السيفاني، ماجد بن سفر بن صالح (2012): درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.

11- الطاهر، علي(1999): المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع و تطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.

12- العجمي، ناصر (2008): درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن .

13- العربي، بن داود (2014): المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، ص167 ص 180.

14- الكلالدة ،طاهر محمود (2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن .

15- كنعان، نواف (2009): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

16- ماهر، أحمد (2014): السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

17- ماهر، أحمد (2013): مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة ، ب ط، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

18- المخاريز، لافي صالح (2018): درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق ، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 2، ص 10 ص 125 ص 134، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.

19- أبو النصر، مدحت محمد (2009): التفكير الابتكاري و الإبداعي طريقك إلى التميز و النجاح، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة.

20- النعيمي ، بلقيس عبد الوهاب (2010): صناعة القرار التربوي، مجلة الدراسات التربوية، المجلد 3، العدد 10، ص 205 ص 22، العر