

تطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر

الإدارى المعاصر

إعداد

علا صلاح علي علي حميد

أ.م.د/ محمد جودة التهامي (رحمة الله عليه) أ.م.د/ رجب أحمد عطا محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

د/ هبة غريب محمد

د/ وفاء إبراهيم الصادق

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

المستخلص

هدف البحث التعرف على تطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر، واعتمد على المنهج الوصفي، و تضمن مجتمع البحث كل العاملين بالإدارة التعليمية في (طور سيناء) والمعلمين بمدارس المرحلة الابتدائية وذلك بمحافظة جنوب سيناء، واشتملت عينة البحث على (٣٠٠) من العاملين بإدارة الطور التعليمية ومعلمين المرحلة الابتدائية بالإدارة، واعتمد على جمع البيانات باستخدام استبيان أعدت لهذا الغرض وتم التوصل إلى ثلاث مجالات رئيسة لتطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر، وقد كشفت نتائج التحليل أن افراد العينة مستوي توافر (متوفر الى حد ما) في تطوير الأداء الإداري وفقا للفكر الإداري المعاصر وتوجد لديهم معوقات يعتقدون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار به قليل من المعوقات لتطبيقه بشكل كامل ، بينما جاء في المرتبة الثانية درجة ابعاد المشاركة في اتخاذ القرار ، وجاء في الترتيب الثالث مراحل صنع القرار تحتاج الى مزيد من النظر لتطويرها بما يتناسب مع أداء العاملين بالإدارات التعليمية. وتوجد فروق في وجهات نظر العاملين في أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير الوظيفة تبعا لاختلاف متغيرات (الوظيفة) وقد كانت اتجاه الفرق لصالح رؤساء الأقسام.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء -الإدارات التعليمية- الفكر الإداري المعاصر- محافظة جنوب سيناء .

Abstract

The aim of the research is to identify the development of the performance of educational administrations in South Sinai Governorate in light of the features of contemporary administrative thought. It relied on the descriptive approach, and the research community included all employees of the educational administration in (Tor Sinai) and teachers in primary schools in South Sinai Governorate. The research sample included (300) employees of the educational administration and primary school teachers in the

administration. It relied on collecting data using a questionnaire prepared for this purpose. Three main areas were reached to develop the performance of educational administrations in South Sinai Governorate in light of the features of contemporary administrative thought. The results of the analysis revealed that the sample members had a level of availability (somewhat available) in developing administrative performance according to contemporary administrative thought, and they have obstacles that they believe that the level of participation in decision-making has few obstacles to its full implementation, while the degree of dimensions of participation in decision-making came in second place, and the stages of decision-making came in third place, which need more consideration to develop them in a manner consistent with the performance of employees in educational administrations. There are differences in the viewpoints of employees regarding the performance of educational administrations in South Sinai Governorate in light of the features of contemporary administrative thought, attributed to the job variable according to the differences in the variables (job), and the difference was in favor of department heads.

Keywords: Performance development – educational administrations – contemporary administrative thought – South Sinai Governorate.

مقدمة:

يعيش العالم الآن فترة من التغيرات السريعة والمتلاحقة نتيجة الثورات المعرفية والمعلوماتية، نظراً لأن التكنولوجيا تُستخدم بشكل متزايد في جميع مجالات حياتنا، فإن قيادة التكنولوجيا تشكل قضية أساسية فيما يتعلق بإدارة المدارس. وعادةً ما نتبنى مناهج إدارة التكنولوجيا التعليمية ذات الصلة وجهات نظر معقدة، بما في ذلك العلاقات بين الإدارات التعليمية والمؤسسات والمدارس وجميع أصحاب المصلحة. وعلينا كدول عربية اللحاق بهذا الركب إذا أردنا التطور، والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة ومن العناصر التي طالها التغير كانت الإدارة التعليمية فظهرت المداخل الادارية الحديثة منها الإدارة الديمقراطية، والإدارة التشاركية، ولا مركزية الإدارة.

وتعتبر الادارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية، فهي التي تحدد المعالم، وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول الى هدف مشترك في زمن محدد. يواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات و المتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في ادارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها، و كفاءتها^(١).

وتمثل الإدارات التعليمية وحدات إدارية تقوم بمتابعة التعليم والإشراف عليه على المستوى المحلي، ويضم هذا المستوى الهيئات الإدارية المختصة بإدارة التعليم على مستوى المدن والقرى ويرأسه مدير إدارة يكون مسؤولاً عن الإشراف على كل نشاط يتعلق بالخدمة التعليمية والتربوية والشئون المالية والإدارية، وهي تقوم بتنفيذ تعليمات المديرية وتوجيهاتها والإشراف على حسن سير العملية التعليمية بالمدارس، ويعاونه في ذلك مديرو المراحل ورؤساء الأقسام^(٢)

وتسعى المستويات اللامركزية في المديرية والإدارات التربوية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها التنفيذ المباشر لإجراءات سياسة الوزارة من منظور تربوي وتربوي على نطاق الإدارة المحلية بما يستهدف التوسع الكمي والتحسين النوعي، وتوجيه العملية التربوية في

^(١) جودت عزت عطوى (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة، عمان، الاردن، ص٢٩.

^(٢) نجم عبود نجم (٢٠٠٤). الإدارة الالكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات دار المريخ، الأردن، ص٥٢٧

المراحل التعليمية من خلال الإشراف على العاملين وتوجيههم لتنفيذ السياسات بما يتناسب مع الظروف الخاصة لكل مديرية أو إدارة، والمشاركة في تطوير الأنظمة الإدارية والفنية والاتصالات بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء ويمنع الصراع ويحقق النتائج بأقل التكاليف^(٣).

والخلاصة، تحتاج الإدارات التعليمية إلى بناء خطة استراتيجية حتى تتمكن من تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليها بشكل أفضل، وتحقيق تقدم ملموس يؤثر إيجاباً على أدائها، في ضوء خطة مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠. فلم يعد هناك مجال للحديث عن القائد التقليدي، ولكن عن القائد الدارس الواعي لأهداف المرحلة الحالية في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠)، والذي يسعى للتطوير والتجديد من أجل خلق بيئة تعلم جيدة في إطار من المشاركة الفعالة لجميع العاملين بالمدرسة وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، لتقديم الدعم لمواجهة التحديات المستقبلية .

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة أن الهيكل التنظيمي للأقسام بالإدارات التعليمية يتسم بالجمود والتقليدية وتضخم الوظائف وازدواجية المستويات الإدارية مما يؤدي إلى بطء الإجراءات وتعقيدها وتعدد الخطوات وتداخل التخصصات مما يؤدي إلى هدر الوقت والجهد وانخفاض الروح المعنوية وصعوبة تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الفاقد التعليمي وتخفيض القيمة الحقيقية للموازنات المخصصة للتعليم والمرحلة الأخيرة هي ارتفاع تكلفة التعليم^(٤) وعدم مشاركة جميع الأطراف في عملية صنع واتخاذ القرار وعدم وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة مما يؤثر سلباً على الأداء المدرسي^(٥) ومع تبني الدولة لفكر اللامركزية والتي أوصت باستخدام مداخل إدارية

^(٣) خليل، نبيل سعد & عبد العال، أحمد عبد النبي. (٢٠٠٨). صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا دراسة مقارنة (مجلة كلية التربية) 5، س٥٤٠ ج٢ (سبتمبر ٢٠٠٨)، ١-١٧٨.

^(٤) عماد حامد محمد المرسى (٢٠٢٣). تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢١ (٣)، ١٢٣٨-١٢٠٣.

^(٥) ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠١٢): بناء القدرة المدرسية على التحسين المستمر دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر، رسالة ماجستير، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة العدد، ٣١، ص٣٩٦.

حديثه وأنماط حديثة من الأساليب الإدارية والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار، وتنوع الاتجاه من القيادة الهرمية الى قيادة أفقية^(٦). لذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل الادارية واتجاهاتها الحديثة مثل مدخل القيادة الديموقراطية، وقدّر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والاستقصاء والتعاون بين مختلف العاملين بالإدارات التعليمية.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء وفقا للأدبيات المعاصرة؟

٢. ما أهم ملامح الفكر الإداري المعاصر؟

٣. ما أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء احتياجات المجتمع ولامح الفكر الإداري المعاصر؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي تطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر، وذلك من خلال :

١. التعرف على الأسس النظرية أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء وفقا للأدبيات المعاصرة.

٢. الكشف عن أهم ملامح الفكر الإداري المعاصر.

٣. تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء احتياجات المجتمع ولامح الفكر الإداري المعاصر.

أهمية البحث:

يمكن أن يفيد هذا البحث الحالي في :

١. توفير معلومات قد تساعد في تطوير وتحسين الإدارات التعليمية، لدعم المسؤولين والإداريين والتربويين في تحقيق أهداف هذه المؤسسات.
٢. التأكيد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تطوير الإدارات التعليمية في محافظة جنوب سيناء.
٣. التعرف على واقع الإدارات التعليمية في بعض الدول المتقدمة والاستفادة منهم في تطوير الإدارات التعليمية في مصر.
٤. مساعدة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في التوجيه نحو تطوير الأداء في الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات.
٥. الإسهام في تقديم مقترحات إجرائية لتطوير أداء الإدارات التعليمية في محافظة جنوب سيناء.

مصطلحات البحث

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

التطوير : Development

لغويًا: تحول من طور إلى طور، وهو تغير تدريجي يحدث في المجتمع أو العلاقات أو القيم السائدة^(٧).

اصطلاحًا: فهو عملية تكشف عن الاتجاهات والعوامل الخارجية والداخلية للظواهر، وتؤدي إلى ظهور الجديد، فالواقع لا تبقى ظواهره على حالة واحدة ثابتة وإنما قدّر هذه الظواهر أن تهبط عليها رياح التبدل والتغيير^(٨).

ويعرف إجرائيًا: بأنه التخطيط الذي يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء: The Performance

^(٧) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، ١٩٩٤، ص ٣٩٦.
^(٨) نور الهدى لوشن: مباحث في علم اللغة ومناهج البحث اللغوي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ١٩٣.

فالأداء لغة: في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه^(٩)

ويعرف اصطلاحاً بأنه: الطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة^(١٠).

ويعرف إجرائياً بأنه: إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة سابقاً باستخدام الأساليب والطرق المتاحة.

تطوير الأداء: Performance Development

يعرف بأنه: طريقة منظمة شاملة في علاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء^(١١).

الإدارة التعليمية: The Educational Administration

يقصد بها الإدارة الوسطى، حيث تضم كل مديرية تعليمية في المستوى الإقليمي مجموعة من الإدارات التعليمية على المستوى المحلي، وتمثل وزارة التربية والتعليم في وحدات الإدارات التعليمية بالمحافظات، وعددها (٢٨١) إدارة، وتشرف كل إدارة تعليمية على مجموعة من المدارس التابعة لها^(١٢).

الفكر الإداري المعاصر: Contemporary Management Thought

هو الفكر المتعلق بالعملية الإدارية وما تخمضت عنه النظريات والدراسات والبحوث المعاصرة في علم الإدارة وإدارة القوى البشرية^(١٣).

(٩) عبدالمليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، ع (١)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٨٦.

(١٠) حاتم عثمان محمد خير: نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان-، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس، السودان، ٢٠٠٥، ص ١.

(١١) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٢٨.

(١٢) جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥، بشأن تحديد معدلات مستويات الإدارات التعليمية بوحدات الإدارة المحلية، المادة الأولى، ٢٠١٥.

(١٣) اللمعي، فاطمة محمد منير محمد. (٢٠١٤). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارنة مجلة الإدارة التربوية، س ١، ع ٣، ص ٢٣٤.

وتعرف اجرائيا بأنها: ممارسات واتجاهات ادارية حديثها يستخدمها العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء لمسايرة ومواكبة التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية بكفاءه وفاعلية كالإدارة الالكترونية والإدارة بالأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المشاركة:

لغة: عرفت المشاركة في معجم المصطلحات الفنية بأنها، إشراك، شرك، تعني عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك^(١٤).

اصطلاحًا: عرف "ريفكيسن" المشاركة بأنها: "التدخل أو الاندماج التطوعي للبشر ليشاركوا في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم"^(١٥).

تعرف المشاركة بأنها: أن يدعو المدير رؤوسيه ليشاركوا بمعلوماتهم، وخبراتهم، وآرائهم في تشخيص موقف يدعو لقرار، وتحديد البدائل، وتقييمها، واختيار البديل الأنسب، وبهذا يكون القرار نتيجة لجهد جماعي مشترك بين أفراد ذوي خلفية وخبرة وقدرات مناسبة لمعالجة الموقف موضوع القرار^(١٦).

وتعرف إجرائيًا بأنها: عملية يقوم فيها مدير المؤسسة بالمشاركة مع العاملين داخل المؤسسة في تحديد البدائل واختيار البديل المناسب لموقف معين من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوبة.

القرار : Decision

يعرف القرار لغة- كما يورده صاحب مختار الصحاح- بأنه مشتق من القر وأصل معناه هو التمكن فيقال قرّ في المكان أي قرّ به وتمكن فيه^(١٧).

ويعرف القرار اصطلاحًا بأنه: الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة^(١٨).

^(١٤) زيد عبودي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥، ص ٨٤.

^(١٥) أحمد محي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية لتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي، رسالة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، مصر، ٢٠١٤، ص ٣٤.

^(١٦) أحمد السيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ٢٠٥.

^(١٧) محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٨٨، ص ٢٢١.

ويعرف إجرائيًا بأنه: الاختيار السليم للبديل الأفضل الذي يتناسب مع حل المشكلة والإمكانات المتاحة له.

اتخاذ القرارات: Decision Making

تعرف بأنها: عملية اختيار لبديل من بين مجموعة بدائل متعددة، بحيث يحقق هذا البديل أكبر عائد باستخدام نفس الموارد^(١٩).

كما تعرف بأنها: عملية تتسم بالعقلانية والرشد، وتتضح في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات، لتتناسب مع الإمكانيات الموجودة والأهداف المراد تحقيقها^(٢٠). وتعرف أيضًا: بالاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة^(٢١).

وتعرف إجرائيًا: بعملية تقوم على اختيار أفضل البدائل من البدائل الموجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- **الحد الموضوعي:** تطوير الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات بغرض التعرف على واقع أداء الإدارة التعليمية بمحافظة جنوب سيناء في ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **الحد المكاني:** يوجد بمحافظة جنوب سيناء عدد (٨) ثمان إدارات تعليمية موزعة على (٩) تسعة مدن وهم: (رأس سدر - أبو زنيمة - أبو رديس - طور سيناء - شرم الشيخ - سانت كاترين - دهب - نويبع - طابا) وتتمتع محافظة جنوب سيناء بموقع جغرافي ممتاز، مما يجعل هناك تنوع بيئي في إداراتها وجمعها بين مداري الوديان والمدن، وسيتم التطبيق على إدارة طور سيناء التعليمية، وكذلك عينة من المدارس الابتدائية التابعة للإدارة.

^(١٨) مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، ص ٧٨٢.

^(١٩) أبو معمر فارس: الإدارة المالية، ط ٤، مكتبة أفاق، غزة، فلسطين، ٢٠٠٦، ص ١.

^(٢٠) محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٠.

^(٢١) عبد العزيز صالح حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٨٥.

• **الحد الزمني: زمن إجراء الدراسة.**

الحد البشري: طبق البحث الحالي على عينة عشوائية من (العاملين بالإدارة التعليمية، ومعلمي المدارس).

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي منهجاً لها نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

حيث يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملائمة لدراسة المشكلات التربوية والإنسانية، وهو المنهج المُتَّبَع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار خواطرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة، ويقوم على تجميع البيانات والمعلومات والآراء والحقائق التي تعمل على توصيف الظاهرة أو المشكلة توصيفاً شاملاً يتضمن العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها والمتأثرة بها^(٤)، وذلك لتناسبه مع الموضوع، للتعرف على واقع أداء الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات، ومجالات ومتطلبات تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات في الإدارات التعليمية، واعتمد البحث في إطاره الميداني على استنباه تم تصميمها بهدف التعرف على آراء العينة في تطوير الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات.

مجتمع البحث وعينته:

تضمن مجتمع البحث كل العاملين بالإدارة التعليمية في (طور سيناء) والمعلمين بمدارس المرحلة الابتدائية وذلك بمحافظة جنوب سيناء، واشتملت عينة البحث على (٣٠٠) من العاملين بإدارة الطور التعليمية ومعلمين المرحلة الابتدائية بالإدارة.

أدوات البحث:

١- الاستبانة الموجهة إلى (العاملين بالإدارة التعليمية، ومعلمي المدارس) لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وطبقت الاستبانة على إدارة طور سيناء التعليمية لتوافر عينة البحث بها، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع العاملين بالإدارة وبعض المعلمين بالمدارس أثناء تطبيق الاستبانة، وعرض الاستبانة عليهم.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة المرسي (٢٠٢٣): بعنوان تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠^(٢٢):

هدفت هذه الدراسة لتطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة على البحث المستقبلي باستخدام تحليل سوات Swot Analysis كأحد الآليات المستخدمة في الخطط الاستراتيجية التي يتم اعدادها، وتوصلت الدراسة لوجود قصور في الإدارات التعليمية يتمثل في جمود الهيكل التنظيمي بالإدارات والتضخم الوظيفي وازدواجية المستويات الإدارية، وأن أهم متطلبات تطوير الإدارات التعليمية: المتطلبات التربوية مثل التواصل المستمر بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها.

• **دراسة يوسف (٢٠٢٢): بعنوان تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب^(٢٣):**

هدفت الدراسة للتعرف على الإطار المفاهيمي لمدخل إدارة المواهب، والتعرف على واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، ورصد واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب من وجهة نظر عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي)، والإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة لصالح الخلية الأكثر تكرار، وهي (موافق)، وقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستبانة ترجع إلى متغير المرحلة التعليمية (موافق)، وقلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستبانة ترجع إلى متغير (الوظيفة)، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات التعليمية في محافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب.

• **دراسة العمار (٢٠٢١) بعنوان "واقع عمليات اتخاذ القرارات لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت" معوقاته ومتطلبات تطويره^(٢٤):**

^(٢٢) عماد حامد محمد المرسي: تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١٢١)، ٢٠٢٣، ص ١٢٠٣.

^(٢٣) أمير إيهاب يوسف: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٦)، ع (٩)، ٢٠٢٢، ص ٢٨٢٨ - ٢٨٢٩.

تناولت الدراسة واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ومعوقاته ومتطلبات تطويره، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام (المنهج الوصفي)، والاعتماد على استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وأشارت النتائج إلى أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة (متوسطة)، وأن معوقات عمليات اتخاذ القرار جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت الموافقة على المتطلبات المقترحة بدرجة (مرتفعة)، كما أشارت النتائج إلى قلة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لجميع متغيراتها عدا متغير سنوات الخبرة حيث جاءت فيه الفروق دالة إحصائية وكانت لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

• دراسة جبة (٢٠٢٠) "بعض وظائف الإدارة الإلكترونية كمداخل لتطوير بعض وظائف الإدارة التعليمية" (٢٥):

هدفت إلى التعرف على وظائف الإدارة التعليمية وأهم المشكلات التي تواجهها وإبراز دور الإدارة الإلكترونية في حل مشكلات الإدارة التعليمية، والتعرف على أهم دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية والخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في تفعيل دور مدخل الإدارة الإلكترونية في وظائف الإدارة التعليمية، واستخدم البحث (المنهج الوصفي) لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث إلى إن استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة التعليمية يساعد على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة مما يساعد على تطوير الأداء الإداري، وتساعد الإدارة الإلكترونية في إكساب الإداريين العديد من الخبرات الإدارية المتطورة والتي تواكب متطلبات العصر وتحدياته، وأوصى البحث بضرورة وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين للتغيير، وضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة التعليمية للحد من المشكلات الإدارية وتطوير الأداء الإداري للعاملين فيها، وتشجيع العمل التعاوني داخل المؤسسة على شكل حلقات معرفية، وإنشاء فرق عمل يمكن تسميتها بحلقات المعرفة لمناقشة العمل وتطويره.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

(٢٤) ناصر أحمد ناصر العمار: واقع عمليات اتخاذ القرارات لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت" معوقاته ومتطلبات تطويره"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج(٤٠)، ع(١٩٠)، ٢٠٢١، ص٣٣٨.

(٢٥) مها السيد السيد جبة: الإدارة الإلكترونية كمداخل لتطوير بعض وظائف الإدارة التعليمية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٥٢)، ٢٠٢٠، ص ٢٧٩.

- دراسة (TORLAK, N.G, 2021) بعنوان: روابط صنع القرار والقيادة والأداء في معاهد التعليم الخاص^(٢٦):

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقات بين اتخاذ القرار التشاركي والقيادة الأخلاقية والأداء القيادي، وفي هذا الإطار جمع الباحثون البيانات من خلال استبيان، وتضمنت منهجية البحث (التحليل الديموغرافي)، وتحليل العوامل، ونمذجة المعاملات الهيكلية، وتحليل الوساطة. وتوصلت الدراسة إلى أثر اتخاذ القرار التشاركي على الأخلاق والمعرفة والمواقف التي ساهمت في تعزيز الأداء القيادي.

- دراسة (Mailool, Jefri, 2020) بعنوان: أثار صنع القرار لدى المدير والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية^(٢٧):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثار صنع القرار لدى المدير والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية. تم إجراء (تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد). وأظهرت النتائج أن اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي كان له أثر إيجابي وهام على أداء معلمي المدارس المهنية. التعقيب على الدراسات السابقة:

- هدفت الدراسات السابقة إلى أهمية تطوير الإدارات التعليمية، والأداء الإداري وأثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء.
 - استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاسبانية.
 - اختلاف حجم عينة البحث، والفئة المستهدفة بناءً على مجتمع البحث.
- أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات:

”Decision. Making, leadership and and Budur, T. ^(٢٦)Torlak, N.G., Demir, A. Performance linksin Private education institutes”, Rajagiri Management Journal, vol. ahead- of- Print No, 2021.

^(٢٧)Mailool, Jefri, Badrun kartowagiran, Tri Hartiti Retnowati, Sri wening, s Decision- Making, 'Himawan Putranta : The Effects of Principal Organizational Commitment and school Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions, European Journal of Educational Research, Volume 9 Issue 4(October2020), p.1675- 1687.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تطوير الأداء، وتطوير الإدارة التعليمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفي المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الموضوع، إذ تناولت الدراسة الحالية تطوير أداء الإدارة التعليمية على ضوء مراحل صنع واتخاذ القرار على محافظة جنوب سيناء ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها.
 ٢. تكوين فكرة أكثر عمقاً عن موضوع الدراسة وبالتالي القدرة على صياغة الإطار النظري.
 ٣. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- الإطار النظري للبحث:

أولاً: الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري

(أ). مفهوم الأداء الإداري

يعد مفهوم الأداء الإداري من المفاهيم الشائكة التي تختلف حولها وجهات النظر بين مختلف الباحثين، حيث تتعدد وتتنوع التعريفات المتعلقة بالأداء الإداري، و الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري، والتي تحدها الجوانب الأربع التالية: الجانب الأول ويفترض أن الأداء الإداري نشاط، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: ويفترض أن الأداء الإداري؛ هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث: ويفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية، ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع ويفترض أن الإدارة تنظيم، ولذلك فإن

الأداء الإداري يعنى تحقيق أهداف هذا التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم^(٢٨)..

ويمثل تطوير الأداء الإداري إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلى داخل المؤسسات التعليمية، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في الإدارات تعتمد على أداء إدارة نفسها و مدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل الحقل التعليمي وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها^(٢٩).

كما يساعد تطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات على تقنين الأداء داخل المؤسسة التعليمية عن طريق القياس والتحديد وسد الفجوات والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر أساليب وآليات علمية مثل عمليات هندسة الأداء البشرى واستخدام الأساليب الكمية، وكذلك إحداث تغييرات جذرية في نظام الإدارة المؤسسية والقيم التنظيمية وفي أداء العمليات^(٣٠).

(ب). خصائص التنمية والتطوير الإداري :و من أهم هذه الخصائص ما يلي^(٣١):

^(٢٨)مجاهد محمد عطوة، و عناني، هشام فتوح: استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ٢٠١٣م، ص ٤٢

^(٢٩)مجاهد محمد عطوة، و عناني، هشام فتوح: استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، ٢٠١٣م، ص ٣٨ .

^(٣٠)الجمال، حمدي محمد مسعد الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية - مدخل لتجاوز القصور الإداري إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٦ أكتوبر، ٢٠٠٢، ص ٢٩٦.

^(٣١)Ismat A. B. del Hamq : Making time for teacher professional development, ED No 400259, 1996, P. 18.

١. أنها مستمرة مدى حياة العاملين المهنية.
 ٢. تشتمل على التدريب والممارسة والتغذية الراجعة وتنتج الفرص أمام العاملين للتأملات الفردية.
 ٣. يتم داخل المؤسسة وأثناء عمل الأدييين.
 ٤. تجعل من الإدارات التعليمية مجتمعات تعلم مهني.
 ٥. تتم بالمشاركة وإتاحة الفرص للتعاون، بحيث يتم التفاعل بين العاملين وذويهم.
 ٦. تشجع وتدعم مبادرات العاملين داخل الإدارات التعليمية.
 ٧. تشتمل علي طرق قيادة في التدريس والتعليم.
 ٨. تقوم علي أساس المعرفة العلمية.
 ٩. تسمح بوقت منظم للمتابعة وتقديم الدعم.
 ١٠. متاحة لجميع العاملين وشامله لجميع جوانب التنمية المهنية.
- (ج). أساليب تطوير الأداء الإداري:

هناك أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد في تطوير الأداء الإداري ومن هذه الأساليب (٣٢):

١. أسلوب الإشراف والتوجيه التربوي؛ حيث يهتم هذا الأسلوب بتحسين البيئة المدرسية وتطوير الأنشطة التربوية المفيدة إلى جانب العمل على ترقية الممارسات الإدارية، وتقديم أفضل الخبرات، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الأسلوب المهني للمديرين.
٢. أسلوب التعاون والتفاعل مع جميع العاملين ؛ حيث يؤدي التعاون إلى تنمية المصالح المهنية، وتحسين المناخ المدرسي، وتطوير كفاءات العمل لدى جميع العاملين بالمؤسسة.

٣. أسلوب التدريب أثناء الخدمة؛ حيث تأخذ تدريبات التنمية المهنية للمديرين عدة أنماط منها ما يتم داخل المؤسسة، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المديرين في دورات تدريبية إلى بعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات الإدارية داخل البيئة المدرسية. أسلوب التعلم الذاتي؛ حيث يطور المدير من معارفه

(٣٢) العجمي، كروز تراحيب. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز مجلة البحث العلمي في التربية (18، الجزء الثالث)، ٣٣٧-٣٧٤.

ومهاراته من خلال التأمل في ممارسته اليومية، ومن خلال القراءة الحرة في المراجع العلمية الإضافية، ومن خلال تحليله للممارسات الإدارية.

٤. أسلوب التعليم عن بعد؛ حيث يسهم هذا الأسلوب في التعليم والتعلم عن بعد في تلبية بعض الاحتياجات التدريبية للمديرين، وإلى ترقية إمام المديرين بالمهارات الإدارية وبمفاهيمها الأساسية، وبالخبرات التربوية الأساسية حولها.

ثانياً: الأسس النظرية لمراحل صنع واتخاذ القرارات في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة:

إن عملية صناعة القرارات مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، توجيه ومراقبة، وبالتالي لا بد من أن تكون القرارات صائبة، فقد يتولى صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد طلباً للرأي^(٣٣)

ولسنوات عديدة ظلت عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمات ضعيفة للغاية، وذلك بسبب تبني العديد من المدراء مدخل البيروقراطية في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات واستقرار بيئة المنظمات، وفي الستينيات أدى ظهور أفكار رواد المدرسة السلوكية والمتعلقة بالدور الحاكم للعنصر البشري في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة^(٣٤).

أ- مفهوم صنع واتخاذ القرار:

إن عملية صنع القرار عملية تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، أما عملية اتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مداخل صنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار

^(٣٣) عزيزو راشدة: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، ٢٠١٠، ص ١.

^(٣٤) شوقي محمد الصباغ، وآخرون: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع(١٧)، ٢٠١٧، ص ١٤١ - ١٥٨

هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها^(٣٥).

وتعرف عملية صنع القرارات بأنها: إصدار قرار نهائي يجب أن يقوم به الشخص في موقف حاسم وذلك بعد فحصه الدقيق للخيارات المطروحة التي يمكن الأخذ بها^(٣٦). وعرفها جيتو^(٣٧) العمل المستمر والبناء بين القادة والعاملين على اتخاذ القرارات المناسبة من أجل توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى التكلفة".

اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها؛ وأن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي، لأنهم يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ما ينبغي عمله ومن سيقوم بهذا العمل ومتى وأين ولذلك فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتداخلة في الوظائف الأساسية للإدارة^(٣٨).

ويمثل اتخاذ القرارات المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات كما ذكرها العطاس 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^(٣٩).

ب- أهداف صنع واتخاذ القرار:

^(٣٥) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٣٢.

^(٣٦) حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ط٣، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٣٤.

^(٣٧) عبد الحق خالد جيتو: المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، كلية التربية، المجلة التربوية، مج(٥٨)، ع(٥٨)، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩، ص ٣١٢.

^(٣٨) يسمينة القفل: إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع(٨)، الجزائر، ٢٠١٦، ص ٧٧-٩٢.

^(٣٩) محمد سالم العطاس: اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق"، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص ٤٩.

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية اتخاذ القرارات التعليمية، منها^(٤٠):

- ١- تحديد مصادر السلطة داخل الإدارات التعليمية.
 - ٢- تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للأفراد في المؤسسة ككل.
 - ٣- تحديد الأهداف المطلوبة من القرار والأساليب والوسائل الإدارية والفنية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات.
 - ٤- تجنب الوقوع في الأخطاء من خلال البيانات والمعلومات الدقيقة التي يحتوي عليها القرار.
- لذلك تعتبر المشاركة هدفاً تسعى من خلاله لتحقيق رضا العاملين حول القرار المتخذ، ووسيلة لتعزيز شعور العاملين بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة، وهذا يرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- ج- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:
- إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجعلهم يرغبون في رؤية نجاح جهودهم المبذولة، وهذا يعمل على نمو المؤسسة، ويؤدي إلى زيادة مسؤولية العاملين وتوسيع مهاراتهم، وإعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل^(٤١).
- لذلك تعتبر القرارات الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين نوع من القرارات التي تتسم بالأسلوب الديمقراطي وتتمثل أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في النقاط التالية^(٤٢):
- ١- المشاركة الجماعية في العمل في اتخاذ القرار تزيد من جودة القرارات المتخذة.

^(٤٠) عبير أحمد محمد علي: توظيف تقنية الواي ماكس Wi Max في تطوير عملية اتخاذ القرار بمدارس التعليم الجامعي: دراسة حالة على محافظة الفيوم، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ع(٤)، مصر، ٢٠١٥، ص ٢٥٧.

Anderson, C. ^(٤١) The advantages of employee involvement in decision-making, 2019. <https://bit.ly/3y3sgghv>

^(٤٢) شيماء يوسف: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص ٤٠

- ٢- الأفراد العاملون بإمكانهم طرح وجهات نظر متنوعة ومختلفة حول المشكلة، وتتوفر لديهم أسلوب مبتكرة لإيجاد حلول لها.
- ٣- مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار يزيد من الثقة بين الرئيس والمرووسين وترفع من دافعية العاملين.
- ٤- مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار يزيد من الثقة بين الرئيس والمرووسين وترفع من دافعية لدى العاملين.
- ٥- مشاركة اتخاذ القرارات مع العاملين تزيد من انتمائهم للمؤسسة.
- ٦- المجموعة المساعدة في اتخاذ القرارات لديها خيارات وبدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد^(٤٣).
- ٧- تسمح المشاركة في اتخاذ القرار باستثمار طاقات العاملين وتحديث وتطوير أفكارهم من خلال استشارتهم والأخذ بأرائهم^(٤٤).

د- مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- لقد أكد العديد من الباحثين على أن مشاركة مجموعة من الأشخاص مع متخذ القرار عامل مهم من عوامل القرارات السليمة، ويعبر عن الاتجاه الديمقراطي في الإدارة، لذا فالمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة للمؤسسة والعاملين بها ولعل أهمها^(٤٥):
- ١- اشتراك المرووسين في عملية اتخاذ القرارات يتيح لهم التعبير عن آراءهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تمسهم أو تؤثر في ظروف عملهم ومن خلال ذلك يطلع المرووسين على مشكلات التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير والتطوير.
 - ٢- شعور المرووسين أن اقتراحاتهم محل اهتمام، يؤدي إلي تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين ويرفع من روحهم المعنوية وينعكس كل ذلك على أداء المؤسسة.
 - ٣- تنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء.

^(٤٣) أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، ط(٣)، الأردن، ٢٠١٥، ص ٢٧.

^(٤٤) جون أيدير: اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مكتبة جرير للنشر، الكويت، ٢٠١٤، ص ٤٤.

^(٤٥) معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ٢٠١٤، ص ٦٢.

- ٤- تقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.
- ٥- تنمية القيادات الإدارية وإحساسهم بالمسؤولية وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- ٦- تساعد على تحسين نوعية القرار المتخذ وجعله أكثر ثبات وقبول لدى العاملين^(٤٦).
- ٧- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المؤسسة.
- ٨- إثراء الروح المعنوية للعاملين والعمل بروح الفريق.
- ٩- المساعدة في تنسيق المواقف وعمليات التنفيذ المشترك.
- ١٠- تعد المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً يعمل على تنمية الانتماء لدى العامل للمؤسسة^(٤٧).

١١- تحسين نوعية القرارات لتكون أكثر واقعية.

هـ - مراحل صنع واتخاذ القرار:

- ١- **تحديد المشكلة:** تعد أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي تحديد وتشخيص المشكلة والتعرف على أسبابها ودراسة أعراضها وجمع البيانات والمعلومات عنها وتحليلها لتحديد الأهداف المراد تحقيقها^(٤٨). ويتخذ القرار الرشيد في ضوء مشكلة أو قضية قائمة، ويجب تحديد هذه المشكلة أو القضية تحديداً واضحاً ودقيقاً، ويجب على الرئيس التعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها^(٤٩). ويتم تحديد وتشخيص المشكلة بدقة، فتحددنا المظاهر أحياناً وتكون مضللة، فيجب البحث وعن المشكلة والتقصي عنها وتحديدها، ويجب على المدير البارع كصانع ومتخذ قرار أن يكون

^(٤٦) نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٨.

^(٤٧) إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، ع(٦١)، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عُمان، ١٩٩٥، ص ٢١٣.

^(٤٨) علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٢٢.

^(٤٩) بشير علاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٧٧.

حريصًا على تعريف المشكلة وتحديدّها والوصول لللب المشكلة وقلبها، لذلك سيكون المدير مستعدًا لتغيير وتحسين الواقع^(٥٠).

٢- **جمع البيانات وتحليلها:** وفيها يتم تحديد المشكلة وتجميع البيانات وتصنيفها لمعرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ويتم استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه، لتحويل القرار النهائي إلى عمل فعال^(٥١).

هناك العديد من أسباب ظهور المشكلات التعليمية، وتتعدد الأسباب المكونة للمشكلة، وتتداخل وتتشابك فيجب على متخذ القرار أن يقوم بالبحث عن هذه الأسباب والعلاقة بينهما^(٥٢)، ومن الصعب فصل هذه المرحلة عن المرحلة السابقة؛ فصانع القرار المتميز يحاول البحث عن العديد من البيانات التي لها صلة بموضوع القرار، وتساعد على صنع القرار السليم^(٥٣).

٣- **تحديد البدائل:** يتم دراسة البدائل العديدة والمختلفة للقرار والفصل بينهم، ثم نقوم باختيار البديل الملائم لحل المشكلة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والبديل الأمثل هو الذي يحصل على أعلى ترتيب في تحقيق الأهداف؛ وهو ليس حلاً سليماً ١٠٠ % فمن الممكن أن يكون أقل البدائل المتاحة ولكنه يحقق التوازن بالنسبة لمكونات الأهداف^(٥٤)، والقرار الفعال يتطلب عدة بدائل للاختيار من بينها، فإن وجود العديد من الخيارات يجعل من السهل اختيار البديل المناسب^(٥٥).

٤- **اتخاذ القرار (اختيار البديل أو الحل الملائم):** إن بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، فنتم عملية تحديد البديل المناسب، ومعرفة مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائج

^(٥٠) عفيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي، (ط ١٠)، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٤٦٥.

^(٥١) أمينة نوادري: المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ٢٠١٣، ص ٨٦.

^(٥٢) علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٥٦.

^(٥٣) أحمد عبد النبي عبد العال: صنع القرار التعليمي في مصر واستراليا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد (٤)، المجلد (٢)، ٢٠٠٨، ص ٢١.

^(٥٤) سيد الهوارى: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٠، ص ٤٣٤.

^(٥٥) بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم (مرجع سبق ذكره)، ٢٠٠٨، ص ٤٦٥.

ومضاعفاته^(٥٦). وتعتبر الخطوة الأخيرة، وتتمثل في اختيار أفضل حل للمشكلة، مع مراعاة أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول وهي:

أ- **المخاطرة:** يجب أن يكون هناك مخاطر تؤدي إلى المكاسب المتوقعة، فلا يوجد تصرف بدون مخاطر ولا يوجد عدم تصرف بدون مخاطر، وما يعيننا هو النسبة بينهما، ولذلك فكل بديل يجب أن يتضمن تقييماً للمميزات الخاصة به^(٥٧).

ب- **الاقتصاد في الجهد:** يجب تحديد التصرفات التي تعطي أفضل النتائج بأقل الجهد، والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل ما يمكن للمنظمة^(٥٨).

٥- **التوقيت:** إذا كان الوقت عاجل فإن التصرف لابد أن يخدم ذلك الموقف باعتبار أن هناك أمراً هاماً يحدث داخل المنظمة، وإذا كانت هناك الحاجة إلى جهد طويل ودائم فيجب على المنظمة أن تختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار المناسب^(٥٩).

٦- **قيود الموارد (العنصر البشري):** إن من أهم قيود الموارد هو العنصر البشري الذي سينفذ القرارات، ولا يوجد قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه؛ بسبب رؤيتهم وكفاءتهم ومهارتهم، فهي التي تحدد ما يقوموا به وغيره، وهناك تصرفات تتطلب صفات أكثر مما يمتلكون، ويعتبر البرنامج الوحيد الصحيح، ولذلك يجب بذل الجهود^(٦٠).

و- **مستويات المشاركة واتخاذ القرار:**

قام تاتينيوم وشميت بتقديم نموذجاً لمستويات المشاركة في اتخاذ القرار مكون من سبع مستويات يضعها الرئيس لمؤوسيه في صنع القرار واتخاذها وهي^(٦١):

أ- اتخاذ الرئيس للقرار ثم تبليغه لمؤوسيه دون أخذ رأيهم أو إشراكهم فيه.

^(٥٦) جودت عزت عطوى: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٤٥.

^(٥٧) محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٣٠.

^(٥٨) صالح مهدي محسن العامري، وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط(٢)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٣٣٤.

^(٥٩) نفس المرجع السابق

^(٦٠) سامح المطلب عامر: التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٤٧.

^(٦١) طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري: صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١٥، ص ١٠٤ - ١٠٥.

- ب- اتخاذ القرار ثم شرح مبرراته للمرؤوسين لمساعدته في تنفيذ القرار .
- ت- اتخاذ القرار ثم دعوت المرؤوسين لمناقشة القرار المتخذ والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم .
- ث- يقترح الرئيس القرار ويحدد المشكلة ويقدم الحلول والبدائل الممكنة ويعرضها على المرؤوسين لإبداء رأيهم مع إمكانية تعديل القرار إذا لزم الأمر .
- ج- يطرح الرئيس المشكلة ويدعو المرؤوسين لتحديد المشكلة وتقديم البدائل لها ويقوم الرئيس باختيار البديل الأنسب من البدائل ثم تنفيذ القرار لحل المشكلة .
- ح- يشخص الرئيس المشكلة ويضع الحدود المطلوبة لصنع القرار واتخاذها والالتزام بها، ويشارك مع المرؤوسين في حل المشكلة بإبداء رأيه ومشاركته الرأي معهم .
- خ- يفوض الرئيس للمرؤوسين تشخيص المشكلة والوصول إلى قرار من خلال المرور بجميع مراحل صنع واتخاذ القرار، والوصول للقرار النهائي، مع وضع الحدود التي يصنع القرار من خلالها .
- د- يقترح الرئيس القرار ويحدد المشكلة ويقدم الحلول والبدائل الممكنة ويعرضها على المرؤوسين لإبداء رأيهم مع إمكانية تعديل القرار إذا لزم الأمر .
- ز - أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار:
- ١- تفويض الصلاحيات:
- أ - مفهوم تفويض السلطة: يقصد بها توزيع بعض الصلاحيات واتخاذ القرار فيها من مستوى أعلى في
- الإدارة إلى مستوى أدنى وبالقدر اللازم لانجاز المهام المسندة إليه^(٦٢) .
- ب- عناصر تفويض السلطة:
- المسؤولية: هي العمل الذي يخصص للفرد للقيام به، وتبدأ عملية التفويض عندما يقوم الرئيس بتفويض بعض مسؤولياته، وهذا يعني تفويض للمسئولية^(٦٣) .

^(٦٢) محمد عبدالفتاح الصيرفي: إدارة الذات من منظور تدريبي، دار حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٥٣ .

^(٦٣) زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار الدجلة، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٧٣ .

- **الصلاحيات:** ومعناها السلطة لاتخاذ القرارات. كل موظف يحتاج إلى بعض الصلاحيات؛ لذا عنددما يفوض المديرون مسؤولياتهم إلى المرؤوسين، يقومون بتفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين^(٦٤).
- **الواجبات:** تفويض الرئيس لأحد من المرؤوسين بعض الأعمال المعينة، أو تحقيق أهداف معينة^(٦٥).

ج- أهداف التفويض وأهميته^(٦٦):

- يعمل على تنمية المهارات والقدرات، ويساعد على زيادة الإبداع ف العمل، ورفع معدلات الأداء.
- يساعد في عملية صنع القرارات في بيئة العمل.
- وسيلة لتدريب العاملين على القيام بالمهام في المؤسسة، وتكوين قيادات جديدة في حالة الاحتياج لهم.
- استثمار للوقت للقيام بالمهام الأكثر أهمية، لزيادة معدلات الأداء لدى العاملين.
- يساعد على زيادة الدافعية لدى العاملين في الأعمال المفوضة لهم، والعمل على تطوير المؤسسة.

٢- المشاركة في المعلومات:

أ- مفهوم المعلومات:

هي المعلومات التي تضاف لما هو موجود للقيام بالأعمال، أو تستخدم لتصحيح أو تأكيد معلومات سابقة. وتعرف أيضاً بأنها: البيانات التي تم إعدادها ليستفيد منها الفرد والتي يكون لها قيمة ونفعاً في القرارات التي يتم اتخاذها بناءً عليها^(٦٧).

^(٦٤) كحلوش فلة، والعقريب كمال: تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج(١٠)، ع(٢)، ٢٠٢١، ص ٢٠١.

^(٦٥) عصام العياضي، وعبدالحكيم العياضي: علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي، مج(٢)، ع(١)، ٢٠٢٠، ص ١٧٦ - ١٨٩.

^(٦٦) عادل إبراهيم أبو جمعة: تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء، مجلة كلية التربية ببناها، ع(١٠٦)، ٢٠١٦، ص ٤٠١.

^(٦٧) محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩، ص ١١٢.

تعتبر المعلومات هي المادة التي يتوقف عليها نجاح القرار بناءً على صحة المعلومات و دقتها، و كلما زادت جودة المعلومات ودقتها في شرح الحقائق المتعلقة بالمشكلة كلما زادت القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد على اتخاذ القرار السليم، وللمعلومات أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، حيث تمثل المدخلات الأساسية لها، وعاملاً أساسياً في تقليل عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار و تقييم البدائل الأفضل للنجاح^(٦٨)..

ويتضح أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات فيما يلي^(٦٩):

- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات.
- تحديد وتشخيص المشكلة.
- معلومات عالية جودة.
- إيجاد البدائل.
- المقارنة بين البدائل.
- اختيار البديل المناسب.

٣- العلاقات الإنسانية:

أ- مفهوم العلاقات الإنسانية:

عرف (سكوت) العلاقات الإنسانية على أنها: عمليات حفز الأفراد في موقف معين للوصول إلى توازن في الأهداف، بمعنى أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية^(٧٠). وعرف في مصطلحات العلوم الإدارية أن العلاقات الإنسانية: هي العلاقات التي تعمل وجود جو يسوده الثقة والاحترام والتعاون بين العمال والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج وزيادة الأداء^(٧١).

^(٦٨) مداحي عثمان: أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، ع(١٣)، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٢٤٠.

^(٦٩) عبدالله بن حمود بن محمد الحسني: الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار- دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سلطنة عُمان، ٢٠١٣، ص ٢٩-٣٠.

^(٧٠) جميلة بن زاف: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة- دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(٢١)، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٦٠.

ب- مبادئ العلاقات الإنسانية^(٧٢):

هناك أربعة مبادئ للعلاقات الإنسانية عند (كيث ديفر) وهي:

- ١- الكرامة الإنسانية: بمعنى احترام كل موظف في العمل.
- ٢- المصلحة المشتركة: التعاون مع الجميع ومشاركتهم من أجل تحقيق المصلحة المشتركة.
- ٣- الفروق الفردية: الاهتمام بها عند التعامل معم وتوجيههم.
- ٤- الحوافز: مشاركة العاملين لبعض تهدف للحصول على حافز نتيجة هذه المشاركة.

ج- أهداف العلاقات الإنسانية^(٧٣):

- تدعيم الود والتفاهم بين العاملين وبعضهم.
- شعور الفرد بأهميته في المؤسسة واستقراره في العمل.
- المسؤولية المتبادلة بين العاملين في المؤسسة.
- تحديد أسلوب التعامل مع الآخرين والتعاون فيما بينهم.
- تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً على العمل.
- تنمية طموح العاملين في العمل.
- العمل على تكوين مجتمع صالح والعمل باخلاص وأمانة.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من أجل مصلحة العمل.
- رفع أداء العاملين من خلال تلبية حاجاتهم في جو يسوده الرضا النفسي والاجتماعي.

^(٧١) أحمد ذكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية دار الكتاب المصري واللبناني، مصر، لبنان، ١٩٨٤، ص ٤٤.

^(٧٢) ولاء عضيبات: ما هي العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال؟، ١٧ مارس ٢٠٢١، تم الإطلاع عليها بتاريخ ٢٠٢٤/٨/٧، على الرابط التالي: <https://e3arabi.com>

^(٧٣) زرزار العياشي: تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي، مجلة كيرالا، ع(١٠)، ٢٠١٧، ص ١٤٧.

ح- شروط المشاركة الفعالة:

هناك شروط ضرورية للمشاركة الناجحة في أي منظمة وهي^(٧٤):

أ- وجود وقت كاف للمشاركة قبل أن يكون الإجراء المطلوب للمشاركة غير مناسب في حالات الطوارئ.

ب- يكون موضوع المشاركة له صلة ببيئة الموظف، وإلا فإنه سوف يُنظر إليه على أنه مجرد عمل مزدحم.

ت- يكون لدى المشاركين القدرة على المشاركة مثل الذكاء والمعرفة.

ث- يكون المشاركون قادرين بشكل متبادل على التواصل حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار.

ج- يجب ألا يكون هناك شعورًا بالتهديد لأي من الطرفين.

ح- تكون الفائدة المحتملة للمشاركة أكبر من تكلفتها، فلا ينبغي أن تكون المشاركة على حساب عمل المنظمة.

خ- تتم المشاركة في مجال حرية العمل.

ثانيًا: الدراسة الميدانية:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضا للدراسة الميدانية وإجراءاتها وعرض وتحليل النتائج وتفسيرها وذلك عبر تحديد وعرض منهج الدراسة وأهدافها ومجتمع الدراسة وعينتها وتوزيع أفراد العينة وإجراءات تطبيقها وأساليب المعالجة الإحصائية وهذا ما سوف يتم تناوله في الخطوات التالية :

أولاً : منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لأهداف الدراسة، وذلك في وصف ودراسة الوضع الراهن لمشكلات الأداء داخل الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات، فالبحث الوصفي يعتبر خطوة أولية تقوم بها الباحثة لجمع معلومات عن الظاهرة المستهدف دراستها.

^(٧٤) Dede, C. H. "Employee participation in decision making and organizational productivity: Case study of cross river state board of internal revenue", Calabar, Iiard International Journal of Economics and Business Management, 5, (1), 2019, PP 84-93.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تعرض الباحثة إجراءات الدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي :

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الى التعرف على آراء عينة الدراسة حول (تطوير أداء الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات في محافظة جنوب سيناء) وذلك من خلال استبانة تتكون من ثلاث محاور رئيسيه وهي كالتالي/

- المحور الأول: أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار.
- المحور الثاني: مراحل صنع واتخاذ القرارات.
- المحور الثالث: معوقات المشاركة في اتخاذ القرار.

وهدف الدراسة الى التعرف على آراء العينة حول تطوير أداء الإدارات التعليمية على ضوء المشاركة في اتخاذ القرارات في محافظة جنوب سيناء والحلول المقترحة لمواجهة المشكلات التي تواجه التطوير كما هدفت الى التعرف على الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة بحسب مايلي:

- الوظيفة: (مدير إدارة -وكيل إدارة - رئيس قسم - مدير مدرسة - وكيل مدرسة- معلم).

٢- عينة الدراسة الميدانية :

تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بإدارة جنوب سيناء التعليمية باعتباره جمهور ذات خبرة ولديه رؤية ومتابع للأحداث التعليمية التي تقوم بها الدولة ومنظمات المجتمع المدني في التعليم، قوامها ٣٠٠ مفردة موزعة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي :

الإطار الزمني للعينة:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من مدير ووكيل مدرسة ورئيس قسم ومدير ووكيل إدارة تعليمية ومعلم من التابعين لوزارة التربية والتعليم المصرية في الفترة من ٢٠٢٤/٢/١٧ م وحتى ٢٠٢٤/٤/١٧ م.

توزيع عينة الدراسة حسب عدد من المتغيرات:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

النسبة	التكرار	المجموعات	الوظيفة
١٥%	٤٥	مدير مدرسة	
٢٩%	٨٧	وكيل مدرسة	
٣.٣٣%	١٠	رئيس قسم	
٠.٦%	٣	مدير ووكيل إدارة	
٥١.٦٦%	١٥٥	معلم	
١٠٠%	٣٠٠	إجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين قد جاءوا في المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم ١٥٥ معلم بمختلف درجاتهم بنسبة بلغت (٥١.٦٦%) بينما جاء في المرتبة الثانية العاملين في وظيفة وكيل مدرسة حيث بلغ عددهم ٨٧ وكيل بنسبة بلغت (٢٩%)، وقد جاء في المرتبة الثالثة العاملين في وظيفة مدير مدرسة حيث بلغ عددهم ٤٥ مدير مدرسة بنسبة بلغت (١٥%)، وقد احتل المرتبة الرابعة العاملين في وظيفة رئيس قسم حيث بلغ عددهم ١٠ يعملون بوظيفة رئيس قسم بنسبة بلغت (٣.٣٣%)، وقد احتل المرتبة الخامسة والأخيرة العاملين في وظيفة مدير ووكيل إدارة تعليمية حيث بلغ عددهم ٣ بنسبة بلغت (٠.٦%).

هذا ما يعكس السلم الوظيفي في التربية والتعليم حيث أن الدراسة يتم إجرائها على إدارة واحدة وهي الإدارة التي تعمل بها الباحثة، لذلك فقد احتل المعلمون باختلاف درجاتهم المرتبة الأولى من بين عينة الدراسة كما أن عدد الوكلاء يزيد عن عدد المديرين لوجود أكثر من وكيل بالمدرسة الواحدة، ونظراً للعجز المنتشر في المدارس والإدارات التعليمية فقد احتل رؤساء الأقسام المرتبة الرابعة بين الموظفين من عينة الدراسة، ونظراً لأن الدراسة تجرى على إدارة واحدة فقد تم أخذ رأي مدير ووكيل الإدارة محل الدراسة.

ثانياً : إجراءات الصدق والثبات:

تم اختبار صلاحية استمارة الاستبيان في جمع البيانات من خلال إجراء اختباري الصدق والثبات لها، وذلك على النحو التالي:

أ. اختبار الصدق (validity)

ويعني دقة المقياس المستخدم في قياس المتغير النظري أو المفهوم المراد قياسه، وللتحقق من صدق المقياس قامت الباحثة بحساب ما يلي:

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

حيث قامت الباحثة بعرض صحيفة الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المحكمين ممن لهم الخبرة في مجال البحث وأصول التربية، لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث، وفي ضوء آراء هؤلاء الخبراء تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف عدد اخر.

١. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل سؤال من اسئلة الاستبانة مع المحور الذي ينتمي إليه هذا السؤال، وقد قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لمعرفة مدى ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، وبهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان؛ ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.572**	٢٣	.672**
2	.740**	٢٤	.840**
3	.738**	٢٥	.838**
4	.627**	٢٦	.727**
5	.832**	٢٧	.732**
6	.681**	٢٨	.781**
7	.728**	٢٩	.628**
8	.664**	٣٠	.764**
9	.759**	٣١	.659**

١٠	.٦٨٩**	٣٢	.٨٩٦**
١١	.٧٢٣**	٣٣	.823**
١٢	.٦٥٨**	٣٤	.٧٥٨**
١٣	.٧٥٢**	٣٥	.٨٥٢**
١٤	.٦٨٩**	٣٦	.٧٨٩**
١٥	.٧٨٧**	٣٧	.٨٨٧**
١٦	.٦٤٢**	٣٨	.٧٤٢**
١٧	.٨٥٢*	٣٩	.٨٥٢**
١٨	.٧٨٩**	٤٠	.٧٨٩**
١٩	.٨٨٧**	٤١	.٨٨٧**
٢٠	.٧٤٢**	٤٢	.٧٤٢**
٢١	.٨٨٧**	٤٣	.٨٨٧**
٢٢	.٧٤٢**		.٧٤٢**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي.

**دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور " أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار " جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائية وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع المحور بدرجة مصداقية مرتفعة جداً وعليه فإن هذه النتيجة توضح مصداقية فقرات المحور ومدى صلاحيتها للتطبيق الميداني.

أ. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يكون على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات ومعلومات عن المبحوثين، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان على عينة قوامها (١٠٠) مفردة وذلك باستخدام طريقة إعادة التطبيق لحساب ثبات المقياس من خلال التطبيق على تلك العينة بعد فاصل زمني قدره ثلاثة أسابيع، وقد أشارت معاملات الارتباط

إلى الاتفاق بين الاجابات على كل بعد من أبعاد الاستبيان بين التطبيق الأول والثاني بنسبة بلغت ٠.٦٨٧ وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣)

معامل ثبات الاستبانة ومحاورها المختلفة

المحور	معامل الثبات
المحور الأول: أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار:	٠.٩٩٢
المحور الثاني: مراحل صنع واتخاذ القرارات:	٠.٧٨٩
المحور الثالث: معوقات المشاركة في اتخاذ القرار:	٠.٦٨٩
الدرجة الكلية	٠.٨٤٥

يتضح من الجدول السابق ثبات الاستبانة حيث بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات ٠.٨٤٥ مما يدل على معدل ثبات عالي .

نتائج الدراسة الميدانية:

والذي نص على: ما مستوى تطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر ؟

للإجابة عن هذا السؤال، حددت المجالات الرئيسة مستوى تطوير أداء الإدارات التعليمية بشكلها الأولي، وذلك بإجراء مقابلات مع عدد من مسؤولي وزارة التربية والتعليم، وعدد من الخبراء المختصين، ومراجعة الدراسات السابقة والمراجع والأبحاث والمعايير العالمية، وخبرة الباحثة.

وتم التوصل إلى ثلاث مجالات رئيسة لتطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر، ويوضح الجدول (٤) تطوير أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية ودرجه الترتيب لدرجات أفراد العينة أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر

الترتيب	المتوسط	المحور
٢	٣.١٣	المحور الأول: أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار:
٣	٣.٠٩	المحور الثاني: مراحل صنع واتخاذ القرارات:
١	٣.٢٤	المحور الثالث: معوقات المشاركة في اتخاذ القرار:
	٣.١٥	الدرجة الكلية

يكشف جدول (٤) أن أفراد العينة مستوي توافر (متوفر الى حد ما) وتوجد لديهم معوقات يعتقدون أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار به قليل من المعوقات لتطبيقه بشكل كامل ، بينما جاء في المرتبة الثانية درجة ابعاد المشاركة في اتخاذ القرار ، وجاء في الترتيب الثالث مراحل صنع القرار تحتاج الى مزيد من النظر لتطويرها بما يتناسب مع أداء العاملين بالإدارات التعليمية. حي كثيراً ما يتطلب العمل في الإدارات ربما يأتي لعدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي إلا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

والذي نص على "لا توجد فروق في وجهات نظر العاملين في أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير الوظيفة تبعاً لاختلاف متغيرات (الوظيفة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي One - Way

ANOVA، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٥) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	بين المجموعات	٢٣١٤١.٦١١	٤	٥٧٨٥.٤٠٣	٢٦.٥٧٣	٠.٠٠٠
الاستبيان ككل	داخل المجموعات	٦٣٧٩٢.١٢١	٢٩٣	٢١٧.٧٢١		غير دال
	المجموع	٨٦٩٣٣.٧٣٢	٢٩٧			

يتضح من الجدول السابق ان جميع المحاور وجهات نظر العاملين في أداء الإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء على ضوء ملامح الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير الوظيفة تبعا لاختلاف متغيرات (الوظيفة) دالة احصائيا حيث ان قيمة (ف) قد كانت عند مستوي (٢٦.٥٧) على متغيرات الوظيفة ولمعرفة اتجاه دلالة الفروق من خلال المتوسطات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف
معلم	155	126.55	16.57
وكيل مدرسة	87	144.64	13.45
مدير مدرسة	45	144.44	9.86
رئيس قسم	10	137.90	12.78
مدير ووكيل إدارة	3	135.00	19.80
الاجمالي	300	134.91	17.11

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في أداء الإدارات التعليمية تعزى لمتغير الوظيفة، يرجع ذلك الى اشتراك العينة في مجال القيادة الادارية واكتسابهم مهارات من التدريب والخبرة ومع تقدم العمر، واشتركهم في أساليب التوجيه والرقابة واتخاذ القرار وتطبيق الأنظمة الادارية المتبعة والتي تقرها الوزارة لصالح رؤسا الاقسام.

بحوث مقترحة:

- ١- تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة في محافظة جنوب سيناء - دراسة ميدانية.
- ٢- تطوير أداء مديرية التربية والتعليم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية في جمهورية مصر العربية.
- ٣- تطوير الأداء الإداري في مؤسسات التعليم في ضوء متطلبات الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، ع(٦١)، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عُمان، ١٩٩٥، ص ٢١٣.
- أبو معمر فارس: الإدارة المالية، ط ٤، مكتبة أفاق، غزة، فلسطين، ٢٠٠٦، ص ١.
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٣٢.
- أحمد السيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة: إدارة جديدة، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ٢٠٥.
- أحمد ذكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية دار الكتاب المصري واللبناني، مصر، لبنان، ١٩٨٤، ص ٤٤.
- أحمد عبد النبي عبد العال: صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد (٤)، المجلد (٢)، ٢٠٠٨، ص ٢١.
- أحمد محي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية لتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي، رسالة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، مصر، ٢٠١٤، ص ٣٤.
- أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، مركز ديونو لتعليم التفكير، ط(٣)، الأردن، ٢٠١٥، ص ٢٧.
- أمير إيهاب يوسف: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المواهب، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج(١٦)، ع(٩)، ٢٠٢٢، ص ٢٨٢٨ - ٢٨٢٩.
- أمينة نوادري: المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ٢٠١٣، ص ٨٦.
- بشير علاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٧٧.

جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٢٦) بتاريخ ٢٠١٥/٧/٥، بشأن تحديد معدلات مستويات الإدارات التعليمية بوحدات الإدارة المحلية، المادة الأولى، ٢٠١٥.

جميلة بن زاف: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة- دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(٢١)، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٦٠.

جودت عزت عطوى: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٤٥.

جون ايدير: اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مكتبة جرير للنشر، الكويت، ٢٠١٤، ص ٤٤.

حاتم عثمان محمد خير: نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان-، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس، السودان، ٢٠٠٥، ص ١.

حسام محمد مازن: أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١٦، ص ٢٦٠-٢٦٢.

حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ط٣، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٣٤.

دليل الحسين، ومسعودي عبد المالك: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ٧.

دليل الحسين، ومسعودي عبد المالك: المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، (مرجع سبق ذكره)، ٢٠٢٠، ص أ.

زرزار العياشي: تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي، مجلة كيرالا، ع(١٠)، ٢٠١٧، ص ١٤٧.

زيد عبودي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥، ص ٨٤.

زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار الدجلة، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٧٣.

سامح المطلب عامر: التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٤٧.

شوقي محمد الصباغ، وآخرون: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة

التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع(١٧)، ٢٠١٧، ص ١٤١ - ١٥٨.

شيماء يوسف: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص ٤٠.

صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط(٢)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٣٣٤.

صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال(مرجع سبق ذكره)، ٢٠٠٨، ص ٣٣٤.

صلاح الدين جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، ورقة عمل مقدمة على المؤتمر السنوي الثامن، بعنوان الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المنعقد بتاريخ ٢٧-٢٩ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ٤٢٤.

صلاح عبدالحاميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦، ص ١١٧.

طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري: صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١٥، ص ١٠٤ - ١٠٥.

عادل إبراهيم أبو جمعة: تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء، مجلة كلية التربية ببها، ع(١٠٦)، ٢٠١٦، ص ٤٠١.

عبد الباسط محمد دياب شحاته: ملخص لدول المقارنة في مقرر الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، مصر، ٢٠١٢، ص ١.

عبد الحق خالد جيتو: المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، كلية التربية، المجلة التربوية، مج(٥٨)، ع(٥٨)، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩، ص ٣١٢.

عبد العزيز صالح حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ١٨٥.

- عبدالله بن حمود بن محمد الحسني: الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سلطنة عُمان، ٢٠١٣، ص ٢٩ - ٣٠.
- عبدالمليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، ع (١)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٨٦.
- عبير أحمد محمد علي: توظيف تقنية الواي ماكس Wi Max في تطوير عملية اتخاذ القرار بمدارس التعليم الجامعي: دراسة حالة على محافظة الفيوم، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ع(٤)، مصر، ٢٠١٥، ص ٢٥٧.
- عزيزو راشدة: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، ٢٠١٠، ص ١.
- عصام العياضي، وعبدالحكيم العياضي: علاقة تفويض السلطة بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق أهراس، مجلة التمكين الاجتماعي، مج(٢)، ع(١)، ٢٠٢٠، ص ١٧٦ - ١٨٩.
- عفيفي صديق محمد: السلوك التنظيمي، (ط١٠)، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٤٦٥.
- على السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٥٦.
- علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٢٢.
- عماد حامد محمد المرسي: تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(١٢١)، ٢٠٢٣، ص ١٢٠٣.
- فاتن محمد صالح المرسي: استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة، رؤية مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، ع(١٩)، مصر، ٢٠١٦، ص ٤٥٩.
- قاسم بن عائل الحربي(٢٠٠٤): القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٠٥.
- قرآن كريم: سورة الشورى الآية (٣٨).

- كلوش فلة، والعقريب كمال: تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج(١٠)، ع(٢)، ٢٠٢١، ص ٢٠١.
- مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩، ص ٧٨٢.
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، ١٩٩٤، ص ٣٩٦.
- محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٩، ص ١١٢.
- محمد الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص ١٠.
- محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٨٨، ص ٢٢١.
- محمد حسين حسان، محمد العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٤٥.
- محمد سالم العطاس: اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق"، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص ٤٩.
- محمد عبدالفتاح الصيرفي: إدارة الذات من منظور تدريبي، دار حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص ٥٣.
- مداحي عثمان: أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، ع(١٣)، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٢٤٠.
- المركز الوطني للمعلومات: مادة معلوماتية من التعليم العام في الجمهورية اليمنية، صنعاء، اليمن، ٢٠٠٥، ص ٢٤.
- معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ٢٠١٤، ص ٦٢.
- منال رشاد عبدالفتاح: إدارة الموارد البشرية "رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية"، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١١، ص ١٢٧.
- منصة العدالة الاجتماعية: المركزية وسوء التنسيق - أزمات تطوير التعليم قبل الجامعي في مصر، لتعليم ٢٠٠، مصر، ٢٠١٩، ص ٣٦.

مها السيد السيد جبة: الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة التعليمية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٥٢)، ٢٠٢٠، ص ٢٧٩.

نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٢٢٨.
ناصر أحمد ناصر العمار: واقع عمليات اتخاذ القرارات لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت " معوقاته ومتطلبات تطويره"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج(٤٠)، ع(١٩٠)، ٢٠٢١، ص ٣٣٨.

نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠١٤، ص ص ١٧٩ - ١٨٣.

نبيل سعد خليل: واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، دراسة ميدانية، مجلة التربية، الجمعية العربية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول، يونيو، مصر، ٢٠٠٢، ص ٦٧.

نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ٨.

نور الهدى لوشن: مباحث في علم اللغة ومناهج البحث اللغوي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ص ١٩٣.

هيثم عبد الحميد بيزان: مدخل في أهم أساليب الفكر الإداري المعاصر، مجلة جامعة صبراتة العلمية، ع(٣)، ليبيا، ٢٠١٨، ص ٥٦.

ولاء عضيبات: ما هي العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال؟، ١٧ مارس ٢٠٢١، تم الإطلاع عليها بتاريخ ٢٠٢٤/٨/٧، على الرابط التالي: <https://e3arabi.com>

يسمينة القفل: إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع(٨)، الجزائر، ٢٠١٦، ص ٧٧ - ٩٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anderson, C.: The advantages of employee involvement in decision-making, 2019. <https://bit.ly/3y3sgvh>

Dede, C. H. : "Employee participation in decision making and organizational productivity: Case study of cross river state board

- of internal revenue”, Calabar, liard International Journal of Economics and Business Management, 5, (1), 2019, P 84–93.
- Kirk Anderson: “Why Teachers Participate in Decision–Making The Third Continuum “Journal of Educational Administration and Policy, _Canadian ,Issue #٢٣, November 15, 2002, p. 23.
- Mailool, Jefri, Badrun kartowagiran, Tri Hartiti Retnowati, Sri wening, Himawan Putranta : The Effects of Principal’s Decision– Making, Organizational Commitment and school Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions, European Journal of Educational Research, Volume 9 Issue 4(October2020), p.1675– 1687.
- Torlak, N.G., Demir, A. and Budur, T.: ”Decision. Making, leadership and Performance linksin Private education institutes”, Rajagiri Management Journal, vol. ahead– of– Print No, 2021.