

## تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

أ.د/ سوزان محمد المهدي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية البنات عين شمس

أ.د / اشرف محمود محمد

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بالغرقة

د/ رجب أحمد عطا

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية بالغرقة

أ/ جمال صالح مرزوق العازمي

## تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

أ. د/ اشرف محمود محمد

أ. د/ سوزان محمد المهدي

أ/ جمال صالح مرزوق العازمي

د/ رجب أحمد عطا

### ملخص باللغة العربية :

هدف البحث التعرف على الأطر النظرية والفكرية لصنع القرارات التربوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك أهميتها للإدارة المدرسية، ورصد واقع المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى معلمى المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وخرجت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى معلمى المدارس المتوسطة بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في استبانة للتعرف على واقع مشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية، ولقد تكونت عينة الدراسة الحالية من عدد (١٩٧) من المعلمين والمعلمات من العاملين في المدارس المتوسطة، وتوصلت إلى المشاركة في صنع القرارات التربوية جاءت كبيرة (٢,٤١٨) على مقياس ليكرت ثلاثي البدائل، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل هذه المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** المشاركة بصنع القرارات –المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

## **Activating the participation in educational decision making to empower middle school teacher in Kuwait**

### **Abstract:**

The study aimed to identify theoretical frameworks for educational decision-making process in the light of the contemporary administrative thought as well as its importance to the school administration. The present study use the descriptive analytical approach, and the main instrument used in the study is a 30-item-questionnaire to identify the role of teachers in decision-making. The sample of the study consists of (197) teachers working in the intermediate schools in Ahmadi educational area in Kuwait, and the results showed that the participation in the educational decision-making came high (2.418) on the scale of Likert tripartite alternatives, and was suggested a framework to activate this participation of teachers in the educational decision-making .

**Keywords:** Participation in Decision-making Process - Intermediate Schools in Kuwait

## مقدمة:

وفي ظل التطورات الكبيرة التي شهدتها المؤسسات الإدارية المعاصرة ومن بينها المؤسسات التعليمية ، تزداد الأعباء التي تقع على كاهل القائمين على إدارة هذه المؤسسات مما يخلق عائقاً كبيراً في سبيل تحقيق هؤلاء الأفراد عن القيام بأعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة مما أوجدت الحاجة الملحة لتمكين المعلمين إدارياً جنباً إلى جنب مع القائمين على الإدارة المدرسية، ولقد كان من أهم الجوانب التي يمكن للمعلمين معاونة المديرين تتمثل في عملية صنع القرارات التربوية، ولقد كان لهذه الشراكة الأثر الفعال في تنظيم وتسيير العمل في المؤسسة التعليمية.

ومن ثم فقد أصبحت المنظمات غير قادرة على مواكبة هذه التطورات والتغيرات واستخدام أساليب العمل الحديثة والمتطورة، وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لملاحقة هذه التطورات وتطوير أساليب العمل بما يحقق الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المنظمة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهارتهم من خلال ربط أهداف المنظمة مع أهدافهم، وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة للأفراد وإيجاد الشعور بالمسئولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمنظمة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي<sup>(١)</sup>

---

(١) صفاء جواد عبد الحسين (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. مجلة العلوم الإقتصادية، العدد ٣٢، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، ص ص ٩٨-٧٧.

ويعد النظام التعليمي من أبرز الركائز الرئيسية في أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية، وذلك من منطلق أن ذلك النظام التعليمي يعد المسؤول عن إعداد الأجيال القادمة وتأهيلهم تأهيلاً جيداً بحيث يكونون قادرين على قيادة عجلة التنمية والإرتقاء بالمجتمع، فنجاح النظام التعليمي يعتمد على النجاح التي تحققه كافة قطاعات المجتمع وأنظمتها، ولذلك فقد أولت المجتمعات الإنسانية منذ سالف العصور اهتماماً كبيراً بمؤسسات التعليم، وذلك بتوفير الدعم المعنوي والمادي لهذه المؤسسات وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وذلك بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها. ومن ثم فقد ظل تجويد العملية التعليمية هو المحور الرئيس في كل توجهاتها المستقبلية للتحسين والتطوير في أبعاد ومجالات العمل بهذه المؤسسات التعليمية<sup>(١)</sup>.

وتسعى الدول لوضع الدساتير والقوانين واللوائح والقرارات لتطوير وتنظيم التعليم وإدارته، إيماناً منها بأن التعليم أحد الدعائم الأساسية للتطوير والتقدم وتحقيق أهدافها، فهو درب من دروب الإستثمار للثروة البشرية، فنجاح وتحقيق أهداف العملية التعليمية يتوقف على نجاح الإدارة التعليمية بأكملها أو تظهر أهمية القوانين والقرارات في تحديدها للهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية ومعايير وشروط تمكين المعلمين وطرق تقويم أدائهم بصفتهم من أهم عناصر العملية التعليمية حيث تعتبر القوانين والقرارات قواعد أساسية تستخدم بمثابة معايير يمكن من خلالها إدخال التطوير والتعديلات على الإدارة التعليمية بما يتفق مع متطلبات الفكر الإداري المعاصر والمتغيرات المجتمعية والعالمية.

وتعتبر عملية صنع القرارات التربوية عملية مهمة لمواجهة التغيرات والتحديات والتطورات السريعة والمتلاحقة وتعد المشاركة في صنع هذه القرارات ضرورة للإستفادة من كافة الآراء، وكذلك الخبرات لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. ويرجع الدافع

---

<sup>(١)</sup> هاني الطويل (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢١.

الأساس للمشاركة في صنع القرارات إلى الرغبة في زيادة الإنتاجية وتحسين مخرجات المدرسة، وكذلك الإنجاز المرتفع للطلاب<sup>(‡)</sup>.

وتعتبر دولة الكويت من الدول العربية التي تهتم بقضايا التعليم وتطوير النظام التعليمي وذلك بتوفير المتطلبات المادية والبشرية للإرتقاء بقدرة أنظمتها التعليمية وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف القومية، ومن أهم ما تقوم به دولة الكويت من أجل ضمان جودة الأنظمة التعليمية توفير أفضل الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً بل والعمل على توفير التنمية المهنية لهم لتحقيق أفضل أداء.

ولقد كان للتطور الهائل الذي حدث في جميع مناحي الحياة والذي شمل الحقل التربوي أن زاد من المهام الملقاه على عاتق القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية، مما جعل مدير المدرسة مشغولاً بالعديد من الأمور التي تهم المدرسة وعلاقتها بالمجتمع المحلي والخارجي من ناحية، وكذلك الأمور الخاصة بما يدور داخل المدرسة بما يتعلق بالعاملين الإداريين، والمعلمين، والتلاميذ بما يبسر سير وانتظام العملية التعليمية حيث إن كل هذه المهام التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها جعلت من إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة التعليمية أمراً حتمياً لا مفر منه، وذلك من منطلق التخفيف على مدير المدرسة من ناحية، وضمان دقة القرارات وصحتها ولاسيما أنها تمخضت عن فكر ومشاورات جماعية إشتراك فيها عدد كبير من القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية جنباً إلى جنب مع العاملين فيها، حيث إن إشراك العاملين في المؤسسة التعليمية يعد ضماناً كبيراً على نجاح المؤسسة التعليمية لا سيما أن العاملين في المؤسسة التعليمية والذين قاموا باتخاذ القرارات التربوية سيكونوا حريصين كل الحرص على تنفيذ هذه القرارات التربوية حتى وإن تعارضت مع مصالحهم الشخصية.

---

<sup>‡</sup> Kirk A., (2002). Why Teachers Participate in Decision – Making and Third Continuum, *Canadian Journal of Education Administration and Policy Issue* (23) November 15 –, 2002, p. 18.

## مشكلة الدراسة:

وعملية اتخاذ القرارات عملية منظّمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين ، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي<sup>(§)</sup>. وفي سياق متصل يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية متغلغلة في التراث الإداري ولا يمكن فصلها عنه، وهناك حاجة إلى قرارات لتحديد الخطة واختيارها، وإلى قرارات لعمل ورسم الهيكل التنظيمي، وتوزيع المؤسسات، والاختصاصات، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لتشغيله، وبحاجة أيضا إلى قرارات لتحديد الحوافز وطرق الاتصال، كما نحتاج في الرقابة إلى قرارات لوضع المعايير، وتصحيح الانحرافات واعتماد النتائج . والحقيقة إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، وهي النقطة التي تنطلق منها بقية الأعمال والإجراءات ويتوقف عليها نشاط العمل أوتجميده<sup>(\*\*)</sup>.

ومن ثم يمكن القول أن القرارات التربوية تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها.

<sup>(§)</sup> مي سامي محمد نزال (٢٠٠٩). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين، ص ١٢.

<sup>(\*\*)</sup> محمد أكرم العدلوني (٢٠٠٤). صنع القرار فن وعلم في أن واحد. مجلة إبداع الإلكترونية، العدد ٧، الأردن، ص ٨.

ومن هذا المنطلق فإن جعل العاملين في المؤسسة التعليمية قادرين على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات الإدارية يعد أمراً بالغ الأهمية في إنجاح المؤسسة التعليمية من خلال التنفيذ الأمثل لهذه القرارات من ناحية وإخراج القرارات الإدارية في أفضل صورة لإشراك قاعدة عريضة من العاملين في المؤسسة. إن إشراك هؤلاء العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى تمكين العاملين في المؤسسة التعليمية وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة لشعورهم بأنهم أعضاء فاعلين فيها.

لقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت واقع إصدار القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية على إختلاف مراحلها وأنواعها والتي أسفرت عن ضرورة تمكين العاملين في هذه المؤسسات التعليمية ومن أبرز تلك الدراسات دراسة "الإبراهيم والقضاة" (٢٠٠٦)<sup>(††)</sup>، ودراسة "دروزة" (٢٠٠٣)<sup>(‡‡)</sup> التي هدفت التعرف على مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات، وإحداث التغيير بما يضمن إشراك العاملين في القرارات المدرسية، وكذلك دراسة الخوالدة (٢٠٠٢)<sup>(§§)</sup> والتي هدفت التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار، في مجالات العمل الإداري التربوية، ودراسة خليل (٢٠٠٠)<sup>(\*\*\* )</sup> والتي تناولت التعرف إلي واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية

---

<sup>(††)</sup> عدنان الإبراهيم، محمد القضاة (٢٠٠٦). إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون. مجلة كلية التربية، الجزء الثاني، العدد (٦٢)، جامعة المنصورة.

<sup>(‡‡)</sup> أفنان دروزة (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرس على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (٤١)، عمان، الأردن، ص ٥-٦.

<sup>(§§)</sup> سليمان علي الخوالدة (٢٠٠٢). مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

<sup>(\*\*\* )</sup> نبيل سعد خليل (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج : دراسة تحليلية ميدانية، مجلة التربية، المجلد الثالث، عدد (١)، كلية التربية، جامعة سوهاج.



تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

---

علي مستوى المدرسة بما يضمن فاعلية القرارات الإدارية من خلال إشراك العاملين بالمؤسسة التعليمية في عملية إصدار القرارات الإدارية بما يضمن لها النجاح ويضمن للمؤسسة الرقي.

وتشير الكثير من الدراسات تناولت واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية المختلفة في الدول العربية ولاسيما دولة الكويت حيث أن هناك ضرورة إجراء دراسات أخرى لبيان هذا التأثير المتبادل بين إشراك العاملين في المؤسسات التعليمية من ناحية وشعور هؤلاء العاملين في هذه المؤسسة بالتمكين الإداري. ومن كل ما سبق يتضح أن هناك تدني في التطبيق الأمثل لمعدلات إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية باختلاف مستوياتها ومراحلها مما أسفر عن تدهور شديد في البيئة الداعمة للعمل والذي أدى بدوره إلى ندرة تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها. ولقد أوجد هذا المناخ الحاجة لمزيد من إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التربوية بما يضمن مزيداً من التمكين الإداري لهؤلاء الأفراد بما تعمل على تحسين بيئة العمل بالمؤسسة التعليمية، وإيجاد مناخاً إيجابياً بما يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية من حيث قدرته على إشعار هؤلاء العاملين بالتمكين والفاعلية في تلك المؤسسات والذي يضمن لها الفاعلية التنظيمية. ومن هذا المنطلق وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسات برزت الحاجة الماسة الى ضرورة دراسة مدى تأثير إشراك المعلمين في المؤسسة التعليمية في التمكين الإداري للعاملين فيها مما يجعل المؤسسات التعليمية قادرة على تحقيق أهدافها.

من هذا المنطلق رأى الباحث من خلال عمله كرئيس قسم في أحد المدارس المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية أن هناك حاجة الى إشراك العاملين في المؤسسة التعليمية في صنع القرارات التي تخص المؤسسة التعليمية بما يوجد ثقافة تنظيمية مغايرة لتلك السائدة والتي تجعل من مدير المدرسة هو الشخص الوحيد الذي بيده إصدار

القرارات الإدارية ومن ثم تضعف روح المؤسسة وينشئ بدلاً منها الفكر الفردي، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

" كيف يمكن تفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى معلمى المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟"

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأطر النظرية والفكرية للمشاركة في صنع القرارات في ضوء الفكر التربوي المعاصر؟
2. ما واقع المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما التصور المقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى معلمى المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الأطر النظرية للمشاركة في صنع القرارات في ضوء الفكر المعاصر.
2. رصد واقع المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى معلمى المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
3. تقديم تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية لدى معلمى المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

**أهمية الدراسة:**

نبعت أهمية الدراسة مما يلي:

- 1- قد توجه الدراسة النظر لمديرى المدارس لتحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى المعلمين.

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

---

- ٢- قد تساعد الدراسة واضعي السياسات التعليمية ومنتخذي القرارات في تفعيل المشاركة في صنع القرارات التعليمية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت لدى المعلمين.
  - ٣- من المأمول أن تعمل الدراسة على زيادة مشاركة معلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت في صنع القرارات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها بشكل فعال بما يواكب التطورات والتغيرات المتلاحقة.
  - ٤- قد تنبه الدراسة أفراد المجتمع المحلي إدارة المدرسة والمعلمين والتلاميذ والأباء للاستفادة من التصور المقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية.
- حدود الدراسة:** اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:-

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على بيان تفعيل أثر مشاركة المعلمين في المؤسسة التعليمية في صنع القرارات التربوية وتطبيق اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة وتحقيق الديمقراطية والحرية.
- ٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المعلمين والمعلمات بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المدارس المتوسطة الحكومية في دولة الكويت بمحافظة الأحمدية التعليمية.
- ٤- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م.

#### **- منهج الدراسة وأداتها:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يدرس الواقع، ويتم بوصفه وصفاً دقيقاً من خلال التعبير الكيفي (النوعي) الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير

الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة<sup>(+++)</sup>، وهذا المنهج يساعد الباحث في التعرف على المفاهيم والأطر النظرية التي تعين الباحث في رصد الواقع السائد لعملية صنع القرارات الإدارية في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وبيان مدى إمكانية تحسينه وتفعيله والإرتقاء به وتحسينه من خلال تبني مديري المدارس لإستراتيجية فعالة لإشراك المعلمين في المؤسسة التعليمية في صنع القرارات التي من شأنها أن تحدد مصير المؤسسة التعليمية وتنظم مسيرتها.

وتتمثل أداة الدراسة الرئيسية في (استبانة) لتفعيل مشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية.

تم تصميم الإستبانة من خلال اتباع الخطوات التالية لإعداد أداة الدراسة الحالية:

بعد أن تم تحديد الهدف العام من الدراسة النظرية والذي يتمثل في بيان واقع المشاركة الفاعلة للمعلمين والمعلمات في صنع القرارات الإدارية داخل المؤسسات التربوية في إنجاح عملية تمكينهم بما يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين في المؤسسة التعليمية وأنهم ليسوا مجرد أدوات وآلات تستخدم لتحقيق الأهداف، قام الباحث بتصميم الإستبانة وهي الأداة الرئيسية للدراسة بهدف بيان الواقع الفعلي لممارسة المشاركة الفاعلة في صنع القرارات الإدارية بما يحقق تمكين معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظرهم. وتعتبر الإستبانة الأداة الأكثر ملائمة للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولقد تم تصميم وتطوير هذه الإستبانة مروراً بالخطوات التالية:

- عرض الأدبيات النظرية التي تناولت أبرز الخطوات والمراحل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التربوية، كما تم عرض الأدب النظري المتعلق بآليات تحقيق تمكين المعلمين في المؤسسات التعليمية، ولقد تزامن ذلك مع عرض للدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين وهما الآليات المتبعة في صنع القرارات التربوية ومشاركة

<sup>(+++)</sup> محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م، ص ٧٤.

المعلمين والمعلمات في هذه العملية وكذلك الدراسات التي تناولت آليات تحقيق التمكين لدى المعلمين والمعلمين في المؤسسات العلمية المختلفة في الدول المختلفة ولاسيما دولة الكويت.

- تم عرض الأدب النظري المتعلق بالآليات المختلفة لتصميم أدوات القياس للدراسات الوصفية والتي من أبرزها الاستبانة Questionnaire وذلك من حيث التصميم والضبط والتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة بعد تصميمها.
- إعداد المفردات المكونة لمحاور الاستبانة في صورتها الأولية، والتي تتضمن محاور متعددة تمثل النطاقات المختلفة التي تندرج تحتها عبارات الاستبانة.
- بعد أن يتم تصميم الصورة المبدئية للاستبانة يتم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة أعضاء هيئة الإشراف على الدراسة والمكون من السادة الأساتذة المختصين في الإدارة التعليمية بغرض تنقيحها واقتراح ما يروونه مناسباً من تعديلات.
- بعد الاستجابة للتعليقات التي أسداها السادة المشرفون على الاستبانة بالتعديل والتنقيح والحذف والإضافة تم عرض الاستبانة بعد إجراء التعديلات على مجموعة من السادة المحكمين من المختصين في مجال الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية والبالغ عددهم (١٠) أعضاء، ولقد حرص الباحث على ضم مجموعة من المشرفين التربويين ومدراء المدارس لهيئة المحكمين إمعاناً منه لسماع صوت الميدان التربوي، مما يجعلهم مشاركين مشاركة فعالة.
- الاستجابة للتعليقات التي ذكرها السادة المحكمون والتعديلات التي اقترحوها والتي تهدف إلى تحسين الأداة وجعلها أكثر دقة وكفاءة وفاعلية ، ومن ثم تم تعديل صياغة بعض الفقرات وإعادة كتابتها في ضوء التعديلات المقترحة من قبل السادة المحكمين.

- كتابة الإستبانة في صورتها النهائية حول " تفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية لتمكين معلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت ".  
وتشمل الاستبانة المحاور التالية:

المحور الأول: درجة توفر المعلومات بالمدرسة لصنع القرارات، وعدد عباراته (١٠) عبارة.

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وعدد عباراته (١٠) عبارة.

المحور الثالث: وجود القرارات البديلة والملاءمة، وعدد عباراته (١٠) عبارة.

### - مصطلحات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم والمصطلحات وتوضيح مدلولاتها، أمر ضروري للدراسات والأبحاث لما لها من أثر وعلاقة وثيقة لتوضيح متغيرات الدراسة وعناصرها، وفيما يلي توضيح لأهم المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.

١. مفهوم القرار **Decision**: يمكن تعريف القرار على أنه "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تقادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة"<sup>(+++)</sup>.

كما يعرف بأنه الاستجابة الفعّالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة او حالات حالية أو محتملة في المنظمة<sup>(SSS)</sup>.

---

<sup>(+++)</sup> علي بركات عبد الله عباس (٢٠٠١). مبادئ علم الإدارة. مكتبة الرائد العلمية، عمان، ص٧.  
<sup>(SSS)</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، و عبد الكريم هادي صالح شعبان (٢٠٠٣). الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي. عمان، الأردن: دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ص ١٨٣.

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

وتعرف القرارات الإدارية على أنها "القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسّم إلى نوعين: قرارات إدارية، وقرارات تكتيكية"\*\*\*\*).

كما يعرف القرار في علم الإدارة على أنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها"++++).

٢. اتخاذ القرارات الإدارية: **Administrative Decision-Making**: يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات على أنها "عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها"++++).

٣. صنع القرار: **Decision Making**: هناك إختلافاً جذرياً بين كل من عملية صنع القرارات الإدارية من ناحية ومجرد إتخاذ القرارات الإدارية وذلك لأن إتخاذ القرار الإداري هو المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات الإدارية. ومن ثم يجب علينا تعريف مصطلح القرار وكذلك عملية صنع القرارات الإدارية.

---

\*\*\*\*) مسعود بن محمد النمر (٢٠٠٦). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الطبعة السادسة. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ص ٣٦٥.

++++) السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، التوثيق العلمي مركز القرار للاستشارات. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص ٦٣.

+++ ) محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، ص ١٢٣.

وتشير عملية صنع القرارات الإدارية إلى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة<sup>(SSSS)</sup>.

كما تعرف على أنها "عملية يتم بمقتضاها إختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج".<sup>(\*\*\*\*)</sup>

ويعرف صنع القرار إجرائياً بأنه الإجراء الذي بموجبه يتم اختيار أفضل بديل لحل مشكلة تربوية، كما تحدهه اللائحة التنظيمية المعمول بها في المناطق التعليمية، ويتم صنع القرار من قبل المدير بعد مشاركة المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي وجميع المعنيين بموضوع القرار.

٤. المشاركة في صنع القرارات التربوية *Participation in Educational Decision Making*: وتعرف عملية اتخاذ القرارات التربوية إجرائياً على أنها قيام مدير المدرسة المتوسطة بدولة الكويت بالاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة في موقف معين والتي قام المعلمين في المدرسة بتزويد المدير بها بناء على دراسة واعية للمشكلة من كل الجوانب بما يضمن جودة القرار الذي تم إصداره من قبل المعلمين وهويساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

أ) الأدب النظري

١- مراحل عملية صنع واتخاذ القرار

<sup>(SSSS)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٤.

<sup>(\*\*\*\*)</sup> أحمد ماهر (٢٠٠٤). الإدارة المبادئ والمهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٣٠.

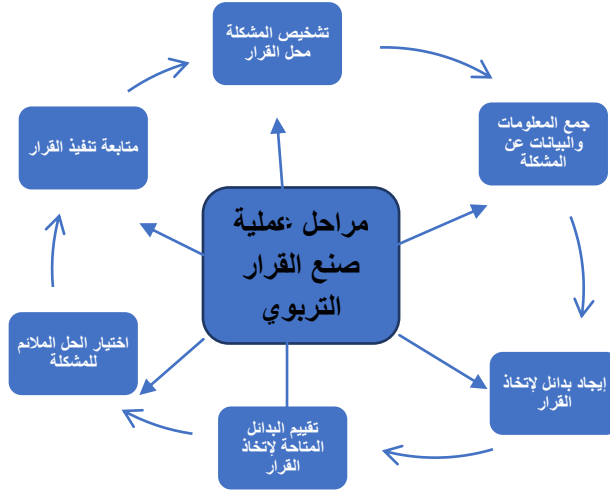


تمثل القرارات الإدارية التربوية صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة على مدى فاعلية القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها، وحيث تعنى العملية الإدارية بالقيام بوظائف متعددة من أبرزها التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تتطوي على إصدار العديد من القرارات التي من شأنها تسيير العمل، حيث يشتمل كل قرار على جمع البيانات، والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها<sup>(++++)</sup>، ومن هذا المنطلق تمر عملية صنع واتخاذ القرار بعدد من المراحل يوضحها الشكل (١) التالي، وسنعرض فيما يلي تفصيلاً لكل مرحلة من هذه المراحل<sup>(++++)</sup>:

---

<sup>(++++)</sup> سامي جمال الدين، (٢٠٠٤). الإدارة والتنظيم الإداري. مؤسسة هوريس الدولية، الإسكندرية.  
<sup>(++++)</sup> يرجى الرجوع إلى:

- سمير أحمد عسكر (١٩٩٧). أصول الإدارة. دار العلم للنشر والتوزيع، دبي، ص ١٤٣.
- محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي (١٩٩٨). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف. مكتبة الشقري، الرياض، ص ٢٨٢.
- نواف كنعان (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق. الإصدار السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٤٩.
- محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٩٧). اتخاذ القرارات التنظيمية. مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض، ص ١٠٩.
- سعيد ياسين عامر، و على محمد وعبد الوهاب، (١٩٩٨). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط ٢، مركز وليد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ٤٣٥.



شكل (١) مراحل عملية صنع القرار الإداري

من الشكل (١) السابق يتضح أن مراحل عملية صنع القرار التربوي هي على النحو التالي:

أ- **تشخيص المشكلة محل القرار:** يمثل تشخيص المشكلة المرحلة الأولى من مراحل صنع القرار الإداري كما تمثل أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار حيث أن التشخيص الخاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية ، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل و يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديداً دقيقاً.

ب- **جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة:** تمثل المرحلة التي يتم فيها جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة أبرز مراحل عملية صنع القرار وذلك نظراً لأهمية تحديد البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، و تتوقف عملية تقديم بدائل مختلفة لحل المشكلة على مدى توافر المعلومات من ناحية و مدى سلامة هذه المعلومات ودقة تنظيمها من ناحية. أضف إلى ذلك أن

الوصول إلى فهم حقيقي للمشكلة يتوقف على وجود معلومات تم جمعها و تنظيمها تكون وثيقة الصلة بالمشكلة محل القرار .

ج- **إيجاد بدائل لاتخاذ القرار:** تشير المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة و التي سيتم الاختيار من بينها حيث يتوقف اتخاذ القرار على مدى توفر البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار، وإذا تعذر خلق مجموعة من البدائل يمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة والذي يعتمد على أربعة عناصر والتي تتمثل في:

الأول: الحرية في طرح الأفكار

الثاني: تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

الثالث: المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

الرابع: غياب نقد الأفكار المطروحة. (SSSSS)

د- **تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرار:** عندما يتكون لدى القائم على اتخاذ القرار مجموعة من البدائل المنتقاه جيداً و الصالحة للاختيار من بينها ، يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في مراحل اتخاذ القرار، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلاً.

---

SSSSS) محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي (١٩٩٨). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف. مكتبة الشقري، الرياض ، ص ٢٨٣.

ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل، وهناك العديد من المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل والتي من أبرزها:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة للتنفيذ.
- ضرورة الوضع في الاعتبار تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن حسابها من خلال حساب الفرق بين المكاسب والخسائر.
- ضرورة الوضع في الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ البديل على المنظمة.
- ينبغي أن نضع في الاعتبار الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.
- ينبغي أن نضع في الاعتبار مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل الذي تم اختياره، وهذا عنصر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه.
- ينبغي الوضع في الاعتبار الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها وذلك حتى لا يضيع الوقت (\*\*\*\*\*).

#### هـ- اختيار الحل الملائم للمشكلة:

تشير المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار والتي تعد من المراحل المميزة في عملية صنع القرار، فبعد مرور متخذ القرار الإداري بمرحلة تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها (+++++).

#### ي- متابعة تنفيذ القرار:

وتمثل هذه المرحلة مرحلة إضافية بعد الوصول إلى اختيار البديل المناسب، ومن ثم يقوم متخذ القرار باتخاذ هذا القرار ويتابع تنفيذه على أرض الواقع، كما يتم تحديد

\*\*\*\*\* (نواف كنعان (٢٠٠٣). مرجع سابق، ص ١٥٠.

+++++ (محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٩٧). اتخاذ القرارات التنظيمية. مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض،

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية المرؤوسين ممن يقومون بتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة تنفيذ القرار، والمعايير التي تقيس درجة مدى نجاح تطبيق هذا القرار الإداري، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار(#####).

## ٢) عناصر عملية صنع القرار التربوي وخصائصه

ينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظّمة، وذلك من منطلق أن أي قرار يتم اتخاذه ما هو إلا نتاجاً نهائياً لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد آخرين، ومن ثم ينظر إلى القرارات الإدارية التي يتم اتخاذهها في المؤسسات التعليمية على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي(#####).

### أ- عناصر صنع القرار التربوي

هناك ستة عناصر لعملية صنع القرار التربوي يمكن توضيحها على النحو

التالي:(\*\*\*\*\*)

**الأول: بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

##### سعيد ياسين عامر، وعلى محمد وعبد الوهاب، (١٩٩٨). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط ٢،

مركز وليد سيفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ٤٣٥.

##### مي سامي محمد نزال (٢٠٠٩). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

##### أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٣٤-١٣٥.

**الثاني: متخذ القرار:** وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل.

**الثالث: أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.

**الرابع: بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالباً ما يتضمن القرار الاختيار بين بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحي التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة.

**الخامس: ترتيب البديل:** يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

**السادس: اختيار البدائل:** ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، وأن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد تم اتخاذه.

#### ب- عناصر صنع القرار التربوي

وتعد ممارسة القرارات التربوية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية لمدير المدرسة، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القائمين على اتخاذ القرارات - المديرين في الغالب - وفهمهم للقرارات التربوية وأساليب اتخاذها وممارستها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن متابعة تنفيذها وتقويمها(+++++). ومن ثم فإن القرارات الإدارية لا يتم اتخاذها بشكل فردي أو عشوائي أو بدون تخطيط و تنظيم ولكن هناك خصائص للقرارات التربوية التي يتم اتخاذها و التي من أبرزها ما يلي:(+++++)

• تسعى القرارات الإدارية دائماً إلى إيجاد حلول المشكلات وذلك من خلال اتباع إستراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها. إن

+++++ محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.

+++++ علي عبد الهادي مسلم (١٩٩٤). مذكرات في نظم المعلومات الإدارية "المبادئ والتطبيقات". الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، ص ١٢٧.

الهدف من وراء اتخاذ القرارات الإدارية هو حل مشكلة من المشكلات الإدارية التي تطرأ أثناء تسيير العمل الإداري.

- يتمثل الأصل في اتخاذ القرارات في اتباع الأسلوب الإداري في محاولة للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع الحصول عليها. ومن هذا المنطلق ينبغي أن يتم اتباع أسلوباً إدارياً نموذجياً يحقق التوازن بين المأمول و الواقع من نتائج القرارات الإدارية.
- تتأثر بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية الإدارية الأخرى في التنظيم. وتعد هذه الخاصية في غاية الأهمية نظراً لتأثر القرارات الإدارية بشخصية متخذ القرارات الإدارية حيث ينبغي أن يكون الأصل في اتخاذ القرارات الموضوعية.

يرتبط اتخاذ القرار الإداري بدرجة من العقلانية التي تميزها عن غيرها من القرارات الشخصية مثلاً التي يتخذها الفرد في حياته، وترسم تلك العقلانية لنفسها حدوداً أثناء تطبيق القرار تدعى العقلانية التي تتقي القرارات الإدارية من الجوانب الذاتية و الشخصية.

### ٣) أساليب المشاركة في صنع القرار التربوي

تعد عملية ممارسة القرارات التربوية عملية تجمع بين العلم والفن، فالعلم له أصوله وأساسياته التي يجب الركون إليها، والفن يشتمل على الخبرات الشخصية والتجارب، والإدراك الواعي من قبل مدير المدرسة كمنفذ للقرارات، لمعرفة خصائص واتجاهات وقدرات المرؤوسين، وخصائص وسمات كل من الموقف والتنظيم والمجتمع. (SSSSSS)

---

SSSSSS) مي سامي محمد نزال (٢٠٠٩). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، غزة، ص ١٥.

ومن هذا المنطلق يتوجب على مدير المدرسة كقائد أن يتخذ القرارات في إطار الالتزام بالتفكير الواعي والذكي، والاستفادة من كل الطاقات والخبرات التي تتمثل في أصحاب التخصصات العلمية المختلفة، ذلك أن اتخاذ القرارات هي الوسيلة الرئيسة التي يصاغ من خلالها حاضر المدرسة ومستقبلها (\*\*\*\*\*).

#### ٤) نماذج المشاركة في صنع القرار التربوي

يتباين الأفراد في أساليب تعاملهم مع الآخرين وفي طرق اتصالهم ، وذلك نتيجة الفروق الفردية التي جبلوا عليها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تتباين المؤسسات ممثلة في إدارتها وطريقة تنظيمها ، وحجمها في تعاملها مع المرؤوسين مستمدة ذلك من النمط الذي تسير عليه وتتخذ أسلوبا للتعامل مع الآخرين ومع ذلك لا تخلو أية إدارة من وجود صعوبات أو مشاكل أو معوقات أو صراعات تعترض سبيلها لتقوم بتذليلها ما أمكن ، ذلك حفاظا على النظام من جهة ولتحقيق الأهداف بشكل سليم من ناحية أخرى.

وحيث إن العملية الإدارية في المدرسة تقوم أساسا على التعامل مع المعلمين والإداريين بشكل مباشر، أي وجها لوجه لذا فإنها أي العملية الإدارية لا بد وأن تواجه بعض المشاكل التي يفترض من القائد تلافيها وحلها بموضوعية وعقلانية، بعد التعرف على جذورها ومسبباتها ونتائجها ومردوداتها. والمشكلات ليست شيئا لكنها أحد العوامل الدافعة للإبداع والتطوير، ومواجهة المواقف الصعبة بشجاعة يطور قدرة الفرد أو المؤسسة في التعامل مع المشكلات فكل موقف يواجه الفرد فيه مشكلة يجب عليه الاستفادة منها في بناء شخصيته والمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، فالفرد أو التنظيم الذي يتعلم من أخطائه ومن الخبرات المتعلقة بحل المشكلات ستكون لديه القدرة على تصحيح الأخطاء قدر الإمكان.

#### ٥) عوامل نجاح المشاركة في صنع القرار التربوي

(\*\*\*\*\*) علي أحمد عبدالرحمن العياصرة، وهشام عدنان موسى (٢٠٠٦). القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، ص ٣٤.



تتطلب عملية صنع القرار التربوي العديد من العوامل التي تساهم في إنجاحها والتي من أبرزها على الإطلاق توفير الحقائق والمعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة، وذلك من أجل القيام بعملية وضع البدائل المختلفة واللازمة لصنع القرار المناسب في الوقت المناسب على أسس جماعية وليس على أساس التفرد باتخاذ القرار التربوي. وتتوقف كفاية القرار التربوي على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه، ويكون جوهر الاهتمام في هذا المقام على تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذه، ويعني ذلك - كما يرى "أحمد إبراهيم أحمد" (++++++) - أن يكون القرار الواحد ناتجاً على مجموعة آراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً في عملية صنع القرار، ومن ثم ولكي تؤدي عملية المشاركة في صنع القرارات التربوية ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة المدرسية مراعاة عدة اعتبارات منها: الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك سرية القرارات.

أضف إلى ذلك أن الجرأة والشجاعة في اتخاذ القرارات يعد أمراً بالغ الأهمية في إنجاح المشاركة في صنع القرارات التربوية إذ أن الكثير من المواقف التي تمر بها المؤسسة التربوية ممن يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة بشأنها، ولا تعني السرعة في اتخاذ القرارات إصدارات قرارات عشوائية غير مدروسة، بل يعني ذلك ضرورة إصدار قرارات سريعة وحاسمة ومدروسة (+++++).

ولقد كان للتطور الهائل الذي حدث في جميع مناحي الحياة والذي شمل الحقل التربوي أن زاد من المهام الملقاه على عاتق القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية، مما جعل مدير المدرسة مشغولاً بالعديد من الأمور التي تهم المدرسة وعلاقتها بالمجتمع المحلي والخارجي من ناحية، وكذلك الأمور الخاصة بما يدور داخل المدرسة بما يتعلق

---

(++++++) أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). مرجع سابق، ص ١٥٥.

(+++++) سهير عبداللطيف أبو العلا (٢٠٠٣). مرجع سابق، ص ص ٥٣٥ - ٥٧٩.

بالعاملين الإداريين، والمعلمين، والتلاميذ بما ييسر سير وانتظام العملية التعليمية حيث إن كل هذه المهام التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها جعلت من إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة التعليمية أمراً حتمياً لا مفر منه، وذلك من منطلق التخفيف على مدير المدرسة من ناحية، وضمان دقة القرارات وصحتها ولاسيما أنها تمخضت عن فكر ومشاورات جماعية إشتراك فيها عدد كبير من القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية جنباً إلى جنب مع العاملين فيها

### ب) الدراسات السابقة المرتبطة بالمشاركة في صنع القرارات التربوية:

حصل الباحث على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بصنع القرارات التربوية، ويهدف الباحث من الإطلاع على هذه الدراسات تعرف أهم الأهداف التي سعت إلى تحقيقها تلك الدراسات، والمنهج المستخدم من أجل تحقيق هذه الأهداف، وكذلك الأدوات التي تم استخدامها، ثم عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أو أهم التوصيات، والتي سيقوم الباحث بعرضها طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

١- دراسة " أحمد بن حمدان بن خلفان السعدي" (٢٠١٢م) (SSSSSSSS) بعنوان : "صنع القرار واتخاذها على مستوى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة التعرف على عملية صنع القرار واتخاذها في الفكر التربوي المعاصر وتعرف أبرز أهم المتغيرات العالمية والمحلية المؤثرة في صنع القرار التربوي واتخاذها بسلطنة عمان، وتحديد المعوقات التي قد تواجه عملية صنع القرار التربوي واتخاذها في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أدوات الدراسة هي: إستمارة استطلاع رأي موجهة إلى أفراد عينة الدراسة وكذلك استبيان تم تطبيقه على القيادات الإدارية

SSSSSSSS) أحمد بن حمدان بن خلفان السعدي (٢٠١٢م). صنع القرار واتخاذها على مستوى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

---

بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: (من وجهة نظر أراء العينة)

أ- عجز الإدارة في المديريات في القيام بمشاركة العاملين بصنع القرار من أجل الوصول لقرار أقرب للصواب من حيث إجراءات عمل المشاركة.

ب- إن أكثر العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار واتخاذها لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم هي البيئة النفسية للفرد والتي تعتبر مصدر أساس في توجيه الشخص إلى اختيار القرار.

ج- إن أكثر العوامل التنظيمية المؤثرة في صنع القرار واتخاذها لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم تتمثل في العوامل البيئية التي تتضمن في نمط التنظيم الإداري وكذلك عامل الزمن اللزم لاتخاذ القرار.

د- أن أكثر المعوقات الشخصية التي تعيق صنع القرار واتخاذها لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم هي التردد في اتخاذ القرار بسبب أساليب الرقابة المتبعة وكذلك قلة التزام بعض العاملين في المديريات بالقرارات المتخذة.

هـ- إن أكثر المعوقات التنظيمية التي تعيق صنع القرار واتخاذها لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم هي محدودية الصلاحيات الممنوحة للمديرية في الجانب الإداري، وكذلك قلة مشاركة العاملين في المديريات بعملية اتخاذ القرار تضعف تنفيذه وقابليته.

٢- دراسة "هلال راشد الطعاني" (٢٠٠٩م) بعنوان "تطوير عمليات صنع القرار التعليمي في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية" (\*\*\*\*\*).

---

\*\*\*\*\* هلال راشد خلفان الطالعي (٢٠٠٩م). تطوير عمليات صنع القرار التعليمي في التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

هدفت الدراسة تعرف كيفية تطوير عمليات اتخاذ القرار بالتعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية وإلى معرفة واقع التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لتعرف واقع صنع القرار في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، كما استخدم الباحث في الدراسة استبيان بهدف تطوير عمليات اتخاذ القرار التعليمي بمرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية.

**ومن أهم نتائج هذه الدراسة:**

- أ- أن الإدارة الإلكترونية تبرز الكفاءات الجمهورية.
- ب- أن الإدارة الإلكترونية لا تحقق في كثير من الأحيان مفاهيم التمكين والإثراء الوظيفي والتدريب المستمر.
- ج- أن الإدارة الإلكترونية لا تحقق في كثير من الأحيان مفاهيم التمكين والإثراء الوظيفي والتدريب المستمر.

وقد أوصت الدراسة بتوفير الإمكانيات الفنية والبشرية التي يتطلبها تطبيق التصور المقترح من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

٣- دراسة "عبدالله الحميدي الكثيري" (٢٠٠٩م) بعنوان "آليات صنع القرار وعلاقتها بكفاءة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية" (+++++).

هدفت الدراسة تعرف واقع صنع القرار في وزارة التربية والتعليم وإدارات تعليم البنين وآلياته من وجهة نظر مديري إدارات التعليم ورؤساء الأقسام بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية ومديري المدارس في المرحلة المتوسطة وعلاقته بكفاءة الإدارة المدرسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة الواقع وأبعاده والعوامل التي تؤثر فيه والعلاقات القائمة بين جوانبه وقد صمم استبيان ليكون أداة للدراسة تم توجيهها لعينة الدراسة.

**ومن أهم نتائج هذه الدراسة:**

---

+++++ (عبدالله راجح الحميدي الكثيري (٢٠٠٩م). آليات صنع القرار وعلاقتها بكفاءة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

- أ- أن مسؤولي وزارة التربية والتعليم على علم ومعرفة بواقع صنع القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم، ومن هنا كان تجاوبهم مع العبارات بصورة أوضحت واقع القرار التعليمي ومشكلاته ورؤيتهم للتطوير.
- ب- اتفق أفراد عينة الدراسة على أن القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم بحاجة إلى تطوير.
- ج- إن صنع القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم يعاني من خلل وقصور يؤثر سلباً على كفاءة إدارة المديرين لمدارسهم.

#### وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أ- ضرورة إعطاء عملية صنع القرار واتخاذ الأهمية التي تستحقها وبالذات في قطاع مهم مثل قطاع التعليم.
- ب- منح القيادات الإدارية دورات تدريبية في مجال الإدارة التربوية بالطرق والأساليب العلمية الحديثة، خاصة أساليب المشاركة في صنع القرارات.
- ج- اعتماد الأسلوب العلمي في صنع القرار إذ به يمكن صنع قرارات فعالة.
- د- ضرورة دعم الإدارة العامة للبحوث ومركز المعلومات لتكونان المغذي المهم لصنع القرار في الوزارة.

٤- دراسة "أنس إبراهيم التويجري" (٢٠٠٩م) بعنوان " معوقات صنع القرار في مكاتب التربية والتعليم - بنين - بمدينة الرياض" (#####).

هدفت الدراسة تعرف واقع عملية صنع القرار في مكاتب التربية والتعليم "بنين" بمدينة الرياض، وتحديد معوقات تلك العملية، مع تقديم مقترحات تعين على تجاوز تلك المعوقات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما قام بتصميم استبانة مكونة من (٦٢) فقرة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

#####) أنس إبراهيم التويجري (٢٠٠٩م). معوقات صنع القرار في مكاتب التربية والتعليم - بنين - بمدينة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

- أ- حصول أغلب محاور واقع عملية صنع القرار على موافقة المشرفين ومديري مكاتب التربية والتعليم بدرجة كبيرة.
- ب- اختلاف درجة موافقة المشرفين ومديري مكاتب التربية والتعليم على محاور معوقات عملية صنع القرار.

**وقد أوصت بما يلي:**

- أ- ترشيح مديري مكاتب التربية والتعليم والمتطوعين التربويين وفق الكفاءات القيادية، مع تدريبهم على مهارات صنع القرار والمهارات الإدارية والقيادية.
- ب- إيجاد مذكرة تفسيرية للوائح والأنظمة التي تسيّر عمل مكاتب التربية والتعليم.
- ٥- دراسة نبيل سعد خليل وأحمد عبدالنبي (٢٠٠٨م) بعنوان "صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا" (SSSSSSSS).

هدفت الدراسة التعرف على مراحل دورة القرار التعليمي وإلى واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على القرار، واستخدم الباحثان المنهج المقارن لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم أسلوب جمع المعلومات والبيانات في عملية صنع القرار بدولتي المقارنة وذلك من خلال الإطلاع على المصادر الأساسية.

**ومن أهم نتائج هذه الدراسة:**

- أ- تختلف مصر وأستراليا في نمط الإدارة التعليمية المتبع، حيث أن مصر تتبع النمط المركزي في حين تتبع أستراليا النمط اللامركزي.
- ب- تشابة كل من مصر وأستراليا في وجود مراكز قوى لصنع القرار على المستوى المحلي.

---

SSSSSSSS) نبيل سعد خليل وأحمد عبدالنبي عبدالعال (٢٠٠٨م). صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا، مجلة كلية التربية، العدد ١٤، الجزء ٢، كلية التربية، جامعة بني سويف.

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

---

ج- تختلف كل من مصر وأستراليا فيما يتعلق بعملية صنع القرار التعليمي على المستوى الإقليمي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ- ضرورة أن تقلل السلطة التعليمية المركزية في مصر من تدخلها المباشر في إجراءات العمل الميداني.

ب- ضرورة أن ترتبط عملية صنع السياسة التعليمية بسائر قنوات قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في مصر.

ج- يجب إفراح المجال للعاملين في الأجهزة التعليمية للتعبير عن آرائهم في اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها.

٦- دراسة إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا (٢٠٠٦)\*\*\*\*\* بعنوان "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية إتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (١٧١٠) أعضاء هيئة تدريس للعام

---

\*\*\*\*\* إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

الجامعي (٢٠٠٥/٢٠٠٦)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) عضواً. وتمثل ما نسبته (٢١%) تقريباً من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانتين: (١) إستبانة قياس تفويض السلطة، وتتضمن (٤٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: إتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة (المنصب)، فعالية الذات، والأثر، (٢) إستبانة فاعلية اتخاذ القرارات، وتتضمن (٣٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المهام التعليمية، المهام الإدارية، وممارسة عملية اتخاذ القرارات. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%). كما أظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (٧٦).

٧- دراسة "الإبراهيم والقضاة" (٢٠٠٦) (++++++) بعنوان " إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون".

هدفت الدراسة تعرف درجة فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية إتخاذ القرارات الإدارية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانته مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ستة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون (٣,٥٢) وبدرجة فاعلية كبيرة.

+++++++ عدنان الإبراهيم، محمد القضاة (٢٠٠٦). إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون. مجلة كلية التربية، الجزء الثاني، العدد (٦٢) المنصورة.



٨- دراسة "فادل" (Fadal, 2004) (#####) بعنوان "تفويض الموظفين كأداة لتحقيق الأمتلية في العمل: التأكيد على أهمية التدريب، والتطوير المستمر، وحقوق المشاركين، وسلطة إتخاذ القرار". هدفت الدراسة اكتشاف تأثير برامج التفويض والتي تضمنت تدريباً وتطويراً متواصلًا، حقوق المشاركين، وسلطة إتخاذ القرار على المحصلة النهائية لعدد (٥٠٠) مؤسسة حتى يتم تطوير قدرة المؤسسات وخاصة في مجالات تفويض الموظفين، يجب على مسؤولي المؤسسة تكريس إهتمام مكثف من القيادة كما يجب إستثمار الثروات. ولقد قام الباحث بإستعمال المنهج النوعي غير التفاعلي والذي تضمن استعمال استفتاء طبق على (٥٠٠) مؤسسة بالإضافة إلى مراجعة المصادر التجريبية، وقد تم استعمال (٤٠) سؤال استطلاعي باستعمال تقنيات الهاتف والشبكة على مدار أربعة أسابيع.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تفويض الموظفين هو المفتاح الرئيس في إستراتيجية العمل في معظم المؤسسات الكبرى وخصوصا الخمسمائة مؤسسة المشاركة. كما أظهرت النتائج أن (٩٢,٩%) من الخمسمائة مؤسسة المشاركة تمارس تدريباً و تطويراً مستمرا لموظفيها بدرجات مختلفة بينما تمارس (٩٦,٢%) مؤسسة نوعاً من حقوق المشاركين و(٩٦,٢%) مؤسسة تمنح نوعاً من سلطة اتخاذ القرار الوظيفي لموظفيها. وأشارت إلى أهمية تفويض الموظفين كاستراتيجية للعمل ضمن مؤسسات كبرى خصوصاً.

---

#####) Fadal, S. (2004). Employee Empowerment as a Business Optimization Technique: Utilizing Continuous Training and Development, Participation Rights and Decision Making Authority. *Dissertation Abstracts International*, Vol. (64), No. (12A), p.533.

٩- دراسة " ثونهولم " (Thunholm, 2004) بعنوان " أسلوب صنع القرار: عادة أم أسلوب أم كلاهما؟" (ssssssssss).

هدفت الدراسة اكتشاف العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرار لدى الفرد وبعض القدرات المتعلقة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، كما قام باستخدام اختبار الأساليب العامة في صنع القرار كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) قائداً عسكرياً في السويد.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب اتخاذ القرار يتضمن القدرة العامة على معالجة المعلومات، والقدرات الإدراكية للفرد وقدرته على التقويم الذاتي والاستنتاج مع المحافظة على الهدف، وأن معظم أساليب اتخاذ القرار كانت عقلانية وليست حدسية أو تلقائية.

١٠- دراسة " ماك دونيل " (McDonnell, 2003) بعنوان " دراسة عملية صنع القرار والعلاقة بين المستوى المرغوب من قبل المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرارات في المدارس العامة في منطقة كوينز في مدينة نيويورك " (\*\*\*\*\*).

هدفت الدراسة تعرف المستوى المرغوب من قبل المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرار في المدارس العامة في منطقة كوينز في مدينة نيويورك، وتحديد العلاقة بين هذه المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (١٩٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً للاستجابة للمقياس بقياس درجة إدراكهم

ssssssssss) Thunholm, P. (2004). Decision Making Style: Habit, Style or Both? *Personality and Individual Differences*, Vol. (36), pp. 931-944.

) McDonnell, M., (2003). The Study of Decision-Making Process and its \*\*\*\*\* Relation to Job Satisfaction as Perceived by Elementary School Teachers in Queens School Districts in the City of New York", EdD, *Dissertation Abstracts International*- 12, p.4173. /A, 63

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

ورغبتهم في المشاركة في عملية صنع القرار في مدارسهم وقد تم التركيز في هذه الدراسة على القرارات الفنية القرارات الإدارية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أ- انخفاض درجة مشاركة المعلمين في القرارات الفنية والإدارية مع وجود رغبة كبيرة لدى المعلمين في المشاركة في القرارات المدرسية بمجالها: الفني، والإداري.
- ب- وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارسهم ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

١١- دراسة دروزة (٢٠٠٣) (++++++) بعنوان "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير".

هدفت الدراسة التحقق من مدى إتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية والتي تتضمن البيئة المدرسية، التلميذ، المعلم، وكذلك المنهاج. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت إستبانة قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة، وطبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (٢٦) مديرا ومديرة من أصل (٤٠) بين متوسط النسبة المئوية لإجابة العينة أن مديري المدارس يتخذون القرارات التطويرية بنسبة لا بأس بها، حيث بلغت هذه النسبة (٨٣,٢%)، في حين بين تحليل التباين للمقياس المعاد أن أعلى القرارات التطويرية كانت تلك المتعلقة بمجال التلميذ ويليه على التوالي القرارات المتعلقة بمجال المعلم، ثم مجال البيئة المدرسية، في حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي التي تتعلق بمجال المنهاج. وأظهرت النتائج من ناحية أخرى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية

+++++ أفنان دروزة (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرس على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (٤١)، عمان، الأردن، ص ص ٥-٦.

أولاً ، ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً، لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية.

١٢- أما دراسة "شولتير" (Showalter, 2002) (#####) والمعنونة "البحث عن التفويض: هيكلية مجموعات اتخاذ القرار في المدارس الحضرية/المدنية" والتي أجريت في مدرسة فيلادلفيا في منطقة بنسلفانيا بإعداد خطة عملية لتأسيس مجتمعات تعليمية صغيرة في كل المدارس، وهدفت هذه المجتمعات التعليمية الصغيرة إلى زيادة فعالية ومهارة المعلم عن طريق نقل سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى المحلي. وقد استخدم الباحث عملية الدعم الشاملة لبحث كيفية إعداد إتخاذ القرار في مدرستين إبتدائيتين من مدارس المجتمعات التعليمية الصغيرة والتي هدفت إلى نقل المسؤولية والمحاسبة مباشرة إلى المعلمين.

١٣- دراسة "مالوني" (Maloney, 2002) بعنوان " مستوى المشاركة في عملية صنع القرار" (#####).

هدفت الدراسة التعرف على مستوى المشاركة في عملية صنع القرار في اثنتي عشرة كلية ذات الدوام الكامل في ولاية كونيتيكت (Connecticut) والدرجة المرغوب فيها المشاركة، كما هدفت إلى الكشف عن تأثير المشاركة في عملية صنع القرار على الرضا الوظيفي للعاملين. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال دراسة مسحية أجريت على اثنتي عشرة كلية ذات الدوام الكامل في ولاية كونيتيكت. كما طبقت استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٢٧٨) مستجيباً من العاملين في هذه المؤسسات.

#####) Showalter, Joseph W.(2002). *Searching for Empowerment: The Structuration of Decision-Making Groups in Urban Schools*. Pennsylvania, ERIC.

#####) Maloney, M. M., (2002). *Factually Participation in the Decision- Making Process, Its Impact upon Job Satisfaction at Connecticut Community Colleges*, EdD, *University of Bridgeport Dissertation Abstracts International-A*, 36/12, 2002, p. 4171.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فرقاً بين درجة المشاركة في عملية صنع القرار والدرجة المرغوب فيها من قبل العاملين للمشاركة في القرار، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة المشاركة في عملية صنع القرار والرضا الوظيفي للعاملين.

١٤- دراسة "نبيل سعد خليل" (٢٠٠٠) (\*\*\*\*\*). بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج : دراسة تحليلية ميدانية".

هدفت الدراسة تعرف واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية علي مستوى المدرسة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة (الاستبانة)، تم اختيار عينة عشوائية من بين المديرين والمعلمين والمعلمات حيث بلغت (٢٥٠) مديراً (٦٠٠) معلم ومعلمة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ضرورة تنظيم دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين في مختلف المراحل الدراسية يتم من خلالها إنعاش خلفياتهم التربوية في مجال الإدارة المدرسية، وكذلك توعية مديري المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية، كما أوصى الباحث بضرورة العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

---

\*\*\*\*\* (نبيل سعد خليل (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج، دراسة تحليلية ميدانية، مجلة التربية، المجلد الثالث، العدد (١)، كلية التربية، جامعة سوهاج.

١٥- دراسة "بروست" (Brost, 2000) بعنوان "تفويض اتخاذ القرار المشترك لمدارس أفضل"، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على مدراء المدارس الثانوية واستبانة أخرى على طلابها في إنجلترا، وهدفت الاستبانة استطلاع آرائهم حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصل الباحث إلى نتيجة أن تفويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع وعلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار، أي يوجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات.

### نتائج الدراسة الميدانية:

وبدراسة البنود الفردية لبيان أي العبارات أكثر تأثيراً في المحور الذي تنتمي إليه من خلال بيان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ومن ثم ترتيب العبارات وفق تأثيرها كل على حده كما يلي:

### المحور الأول: درجة توفر المعلومات بالمدرسة لصنع القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية ومن ثم الترتيب للعبارات المختلفة التي تنتمي للمحور الأول من محاور الإستبانة الهادفة لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية في المؤسسات التعليمية المختلفة بغرض زيادة الإحساس بتمكين معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت كما يوضحها الجدول (١) التالي:

جدول (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الأول "درجة توفر المعلومات بالمدرسة لصنع القرارات"

+++++ Brost, P. (2000). *Shared Decision Making for Better Schools*.

London: Principal Leadership, pp:58-63.

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

م	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يتخذ مدير المدرسة القرارات التربوية بناء على ما يتماشى مع أهداف المدرسة.	2.619	.507	87.30	1	*0.01
٢	يعمل مدير المدرسة على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات.	2.492	.530	83.06	7	*0.01
٣	يحرص مدير المدرسة على التحقق من صحة المعلومات المقدمة له والتي سيصدر القرارات الإدارية بناءً عليها.	2.593	.551	86.43	2	*0.01
٤	يعتمد مدير المدرسة على النماذج الناجحة السابقة لإتخاذ القرارات التربوية في إتخاذ قرارات جديدة وفي سياقات مختلفة.	2.477	.610	82.56	8	*0.01
٥	يبحث مدير المدرسة عن المعلومات التي تزيد من قدرته على التنبؤ بمستقبل المؤسسة التعليمية.	2.421	.580	80.70	10	*0.01
٦	يختار مدير المدرسة المعلومات والبيانات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرارات التربوية.	2.497	.540	83.23	6	*0.01
٧	يحرص مدير المدرسة على البحث عن المعلومات والبيانات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الموجودة بالمؤسسة التعليمية.	2.512	.540	83.73	5	*0.01

تابع : جدول (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الأول " درجة توفر المعلومات بالمدرسة لصنع القرارات "

م	العـــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٨	يسعى مدير المدرسة للحصول على المعلومات للملاءمة لصنع قرار معين باستمرار.	2.553	.537	85.10	3	*0.01
٩	يحرص مدير المدرسة على المفاضلة بين	2.461	.584	82.03	9	*0.01

					الكلفة والمنفعة عن تحديد المعلومات اللازمة لصنع القرارات التربوية.
*0.01	4	84.77	.548	2.543	يحاول مدير المدرسة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرارات التربوية.
*0.00	*		.369	2.517	الدرجة الكلية للبعد

\* المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

أ- يتضح من خلال جدول (١) أن درجة أهمية العبارات والتي تمثل درجة توفر المعلومات لصنع القرارات في المؤسسات التعليمية والتي يمارسها مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة قد تراوحت بين (2.421-2.619) بدرجات أهمية كبيرة ، حيث بلغ الوزن النسبي لعبارات البعد الأول من الاستبانة (80.70-87.30).

ب- وقد حصلت العبارة (١) والتي تنص على " يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بناء على ما يتماشى مع أهداف المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.619)، و بوزن نسبي (87.30) بدرجة أهمية كبيرة. بينما حصلت العبارة (٣) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة على التحقق من صحة المعلومات المقدمة له والتي سيصدر القرارات الإدارية بناءً عليها" على المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (2.593) وبوزن نسبي قدرة (86.43) بمعدل أهمية كبيرة جداً بين الممارسات المتعلقة بتوفر المعلومات بالمؤسسة التعليمية اللازمة لصنع القرارات التربوية ومدى تفعيل مديري ومديرات المدارس المتوسطة لها.

ج- أما فيما يتعلق بالعبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية جاءت العبارة (٩) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة على المفاضلة بين الكلفة والمنفعة عن تحديد المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية" على الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.461)، وبوزن نسبي (82.03)، حيث حلت في المركز التاسع بين عدد عبارات المحور الأول من محاور الإستبانة، في حين حصلت العبارة (٥) والتي تنص



تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

على " يبحث مدير المدرسة عن المعلومات التي تزيد من قدرته على التنبؤ بمستقبل المؤسسة التعليمية" على المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.421) ، وبوزن نسبي (80.70) على الرغم من أنها تتمتع بدرجة أهمية كبيرة.

#### المحور الثاني: المشاركة في صنع القرارات التربوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومن ثم ترتيب العبارات التي تنتمي للمحور الثاني من محاور الاستبانة ويوضحها الجدول (٢) التالي:

#### جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثاني " المشاركة في صنع القرارات الإدارية "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يحرص مدير المدرسة على استشارة العاملين عند اتخاذ القرارات التربوية.	2.35	.680	78.33	6	*0.01
٢	يتخذ مدير المدرسة القرارات التربوية مراعيًا قدرات المعلمين وإملاكهم للمعارف والمعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات التربوية.	2.37	.639	78.99	5	*0.01
٣	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار آراء المعلمين في المستويات التنفيذية من الهمم الإداري عند إتخاذ القرارات التربوية.	2.29	.681	76.33	8	*0.01
٤	يقوم مدير المدرسة بمشاركة	2.32	.674	77.33	7	*0.01

					الزملاء فى العمل ذات العلاقة بصنع القرارات التربوية عند اتخاذ هذه القرارات.
*0.01	4	79.66	.658	2.39	يحرص مدير المدرسة على استشارة المعلمين فى المهام الموكلة إليهم والتي يطلب منهم القيام بها بما يسمح لاتخاذ القرارات التربوية.

تابع : جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثاني "  
المشاركة فى صنع القرارات الإدارية "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٦	يحرص مدير المدرسة على العمل بروح الفريق مما يساعد فى اتخاذ القرارات التربوية.	2.49	.594	82.99	1	*0.01
٧	يفضل مدير المدرسة أن يتخذ القرارات الإدارية بصورة جماعية ولا ينفرد باتخاذ القرار التربوي.	2.39	.658	79.77	3	*0.01
٨	يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين لمناقشة القرارات التربوية التي تم اتخاذها معهم.	2.43	.624	80.99	2	*0.01
٩	يواجه مدير المدرسة صعوبة بالغة فى عملية اتصال القرارات التربوية التي تم اتخاذها للمعلمين بالمؤسسة التعليمية.	2.09	.729	69.66	10	*0.01

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

10	يفضل مدير المدرسة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.	2.13	.687	70.99	9	*0.01
الدرجة الكلية للمقياس		2.32	.470		*	*0.01

\* المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، و (0.01)

أ- يتضح من خلال جدول (٢) أن درجة أهمية العبارات والتي تمثل الممارسات المتعلقة بالمشاركة في صنع القرارات التربوية من قبل مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد تراوحت بين (2.09- 2.29) بدرجات أهمية كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لعبارات البعد الثاني من أبعاد الاستبانة (69.66-82.99).

ب- حصلت العبارة (٦) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة على العمل بروح الفريق مما يساعد في اتخاذ القرارات التربوية " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.49)، و بوزن نسبي (82.99) بدرجة أهمية كبيرة ، وحصلت العبارة (٨) والتي تنص على "يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين لمناقشة القرارات التربوية التي تم اتخاذها معهم" على المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (2.43) وبوزن نسبي قدرة (80.99) بمعدل أهمية كبيرة بين الممارسات المختلفة المرتبطة بالمشاركة في صنع القرارات التربوية التي تؤدي إلى الإسهام بفعالية في تدعيم التمكين لدى معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة.

ج- أما فيما يتعلق بالعبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على " يفضل مدير المدرسة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية " على الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.13)، وبوزن نسبي (70.99) حيث جاءت التاسعة بين عبارات الإستبانة التي تكون المحور الثاني من محاور الإستبانة ، في حين حصلت العبارة (٩) والتي تنص على " يواجه مدير المدرسة

صعوبة بالغة في عملية اتصال القرارات التربوية التي تم اتخاذها للمعلمين بالمؤسسة التعليمية" على المركز العاشر والأخير بين عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة بمتوسط حسابي قدره (2.09) ، وبوزن نسبي (69.66) وهو أدنى الأوزان بين المفردة المكونة للمحور الثاني من محاور الإستبانة على الرغم من أنها تتمتع بدرجة أهمية كبيرة.

### المحور الثالث: وجود القرارات البديلة والملاءمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومن ثم ترتيب العبارات التي تنتمي للمحور الثالث من محاور الاستبانة ويوضحها الجدول (٣) التالي:

#### جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثالث " وجود القرارات البديلة والملاءمة "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يستغرق مدير المدرسة وقتاً طويلاً من أجل اتخاذ القرارات التربوية مما قد يفقد القرارات فاعليتها.	1.89	.762	62.99	10	*0.01
٢	يحرص مدير المدرسة على اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات التربوية.	2.23	.621	74.33	9	*0.01
٣	يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التربوية في الوقت المناسب.	2.45	.592	81.66	4	*0.01

تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

4	يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرارات سريعة لمواجهة بعض المشكلات الطارئة.	2.46	.593	81.99	3	*0.01
5	يقوم مدير المدرسة بتغيير القرارات التربوية التي اتخذها إذا لزم الأمر وفقا لمستجدات بيئة العمل.	2.42	.630	80.66	6	*0.01

### جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثالث " وجود القرارات البديلة والملاءمة "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)
6	يبحث مدير المدرسة عن قرارات بديلة عندما يواجه مشاكل أثناء القيام بأداء الأعمال الإدارية.	2.57	.572	85.66	1	*0.01
7	يتم اتخاذ القرارات التربوية حسب المواقف المتعددة التي قد تؤثر على تصرفات الآخرين من العاملين.	2.38	.624	79.33	8	*0.01
8	يقوم مدير المدرسة باتخاذ قرارات تربوية عند اكتشاف أخطاء أثناء القيام بالعمل الإداري.	2.45	.609	81.66	5	*0.01
9	يتم اتخاذ القرارات التربوية من خلال التخطيط المناسب ولا يتم ذلك بدون تخطيط مسبق.	2.41	.653	80.33	7	*0.01
10	يقوم مدير المدرسة بمتابعة القرارات التربوية التي تم اتخاذها مع توافر قرارات بديلة جاهزة.	2.47	.576	82.33	2	*0.01

*0.01	*		.383	2.377	الدرجة الكلية للمقياس
-------	---	--	------	-------	-----------------------

\* المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

أ- يتضح من خلال جدول (٣) أن درجة أهمية العبارات والتي تمثل الممارسات المتعلقة بأسلوب إداري آخر متمثل في " ضرورة وجود القرارات البديلة والملاءمة " قد تراوحت بين (1.89 - 2.57) بدرجات أهمية كبيرة ، حيث بلغ الوزن النسبي لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة (62.99 - 85.66).

ب- حصلت العبارة (٦) والتي تنص على " يبحث مدير المدرسة عن قرارات بديلة عندما يواجه مشاكل أثناء القيام بأداء الأعمال الإدارية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.57)، و بوزن نسبي (85.66) بدرجة أهمية كبيرة، بينما حصلت العبارة (١٠) والتي تنص على " يقوم مدير المدرسة بمتابعة القرارات التربوية التي تم اتخاذها مع توافر قرارات بديلة جاهزة" على المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره (2.47) وبوزن نسبي قدره (82.33) بمعدل أهمية كبيرة بين الممارسات المختلفة التي تؤدي إلى ضرورة وجود القرارات البديلة والملاءمة لدى معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية.

ج- أما فيما يتعلق بالعبارات التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية جاءت العبارة (٢) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة على اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات التربوية " على الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.23) ، وبوزن نسبي (74.33) حيث جاءت في المرتبة التاسعة بين العشر عبارة التي تكون المحور الثالث من محاور الإستبانة ، في حين حصلت العبارة (١) والتي تنص على " يستغرق مدير المدرسة وقتاً طويلاً من أجل اتخاذ القرارات التربوية مما قد يفقد القرارات فاعليتها" على المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (1.89) ، وبوزن نسبي (62.99) وهو أدنى الأوزان بين العبارات العشر المكونة للمحور الثالث من محاور الاستبانة على الرغم من أنها تتمتع بدرجة أهمية كبيرة.

### تحليل النتائج ومناقشتها:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية والتي تناولت رصد واقع المشاركة في صنع القرارات التربوية لتمكين معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظرهم حيث تبين أن هناك بعض القصور في درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات التربوية بما يؤثر على جودة وفعالية القرارات التربوية التي يتم اتخاذها من ناحية وتقبل المعلمين لها من ناحية أخرى من خلال توافر قنوات اتصال لحظية ولها من المصادقية بين المدير والمعلمين بما يساعد في نقل البدائل للمعلمين للاستفادة منها في صنع القرارات التربوية من ناحية وبما يحقق سرعة إخبار العاملين بالقرارات التي يتم اتخاذها بما يعزز أيضاً من مقبولية هذه القرارات والرضا عنها بما يوجد ثقافة تنظيمية مؤسسية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري في الوقت الحالي.

كما يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية من خلال التطبيق الفعلي لأداة الدراسة الرئيسة والمتمثلة في الاستبانة على عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة أن هناك فهماً وتقديراً لقيمة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار التربوي بما يعود بالنفع على تمكين المعلمين والمعلمات مهنيّاً حيث يرى المعلمون والمعلمات من أفراد عينة الدراسة أن مشاركة القرارات التربوية لها بالغ الأثر في قبول المرؤوسين لهذه القرارات والعمل على تنفيذها بكل جدية.

إن الغالبية العظمى من مديري ومديرات المؤسسات التعليمية ذوو توجه تقليدي يرى أن عملية اتخاذ القرار هي خصيصة له ولا يصلح أن ينازعه فيها أحد أو أن يمنحها طواعية للمرؤوسين أو أن يتخلى عنها لهم بما يشكل تهديداً مباشراً لصلاحياته وسلطاته في المؤسسة التعليمية كمصدر رئيس ووحيد للسلطة، وعلى العكس من ذلك ينبغي أن ينظر إلى عملية صنع القرارات على أنها عملية تشاركية وأن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لا يقلل من قيمة الرئيس أو صاحب السلطة في اتخاذ القرار بل أنها على

العكس من ذلك يفترض أن تشكل مشاركة في المسؤولية عن القرارات التي تم اتخاذها حيث أن السلطة والصلاحيات يقابلها مسؤولية.

## - التصور المقترح

### ١- مسلمات التصور المقترح

يستند التصور المستقبلي المقترح لتفعيل المشاركة الفعالة من قبل المعلمين في صنع القرارات التربوية والتمكين الإداري والقائم على أساس من الدراسة الميدانية للارتقاء بالعمليات الإدارية في المؤسسة التعليمية بما يرتقي بالعمل الإداري بمدارس المرحلة المتوسطة على مجموعة من المسلمات من أبرزها أن هناك قصور كبير في الأداء لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة، وما كشفت عنه الدراسات الميدانية في أداء المرؤوسين من سلبيات وإشكاليات في الإدارة، ووضع البرامج والخطط البديلة الكفيلة بمعالجة السلبيات بما يحقق أقصى درجات التمكين الإداري.

### ٢- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح تحسين تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة، ومن أبرز تلك الأهداف ما يلي:

أ. تنمية مهارات المشاركة، واتخاذ القرار: وذلك من منطلق أن الالتزام بقيم المشاركة إلى اتخاذ القرارات التربوية ييسر توجيه العمل الإداري في المؤسسة التعليمية، كما يساعد ذلك في ترسيخ قيم التسامح والتفاهم والتحاور مع العاملين بها، كما يساعد هذا احترام الرغبات الايجابية تجاه العمل الإداري والمهني، أضف إلى ذلك يحفز التمكين على العمل في فريق وبشكل تعاوني مما يدعم التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتوفير الاحتياجات التنظيمية لإيجاد بيئة ملائمة للتواصل الفعال.



تصور مقترح لتفعيل المشاركة في صنع القرارات التربوية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

---

ج. **توظيف التكنولوجيا الحديثة** بما ييسر القيام بالمهام الإدارية والمهنية: حيث ينبغي أن يتم توفير قواعد بيانات ومعلومات متعمقة عن العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية التي يقوم الأفراد بالعمل بها من أجل القيام بالمهام الإدارية وتيسير العمل، أضف إلى ذلك ينبغي إتاحة الفرصة لتداول واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة.

د. **تطوير العمل الخدمي والتطوعي بالمدرسة:** لا يتوقف العمل بالمؤسسة التعليمية على المهام والخدمات التي تتم داخل أسوارها بل يمتد أثر الخدمات التي تقدمها المدرسة على المجتمع المحيط بالشكل الذي يؤسس للعمل التعاوني بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني المحيط حيث تكون المنفعة متبادلة بين كل من هذه المؤسسات المختلفة.

هـ. **تنمية الجانب الوظيفي والمهني:** ولن يتسنى ذلك إلا من خلال إلمام المرؤوسين من المعلمين والمعلمات جنباً إلى جنب مع الرؤساء من المديرين والمديرات في المؤسسة التعليمية بجميع المصادر والمعلومات والبيانات المتاحة والتي يستفيدون منها في إصدار القرارات الإدارية بما يمكنهم من تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى القرار المناسب، وذلك في ظل فهم التشريعات والقواعد القانونية واللوائح المحددة للمهام والمسؤوليات في العمل الإداري والتبوي، وما يتضمنه ذلك من قهـ عميق لنظريات الإدارة ونماذجها، بما يتيح الفرصة لممارسة الأساليب العلمية لإدارة أفضل للوقت والإمكانات المادية والبشرية.

### ٣- أسس التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح والذي يهدف إلى تفعيل المشاركة في صنع القرارات الإدارية بما يسهم في تعزيز العمل الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت على ما يلي:

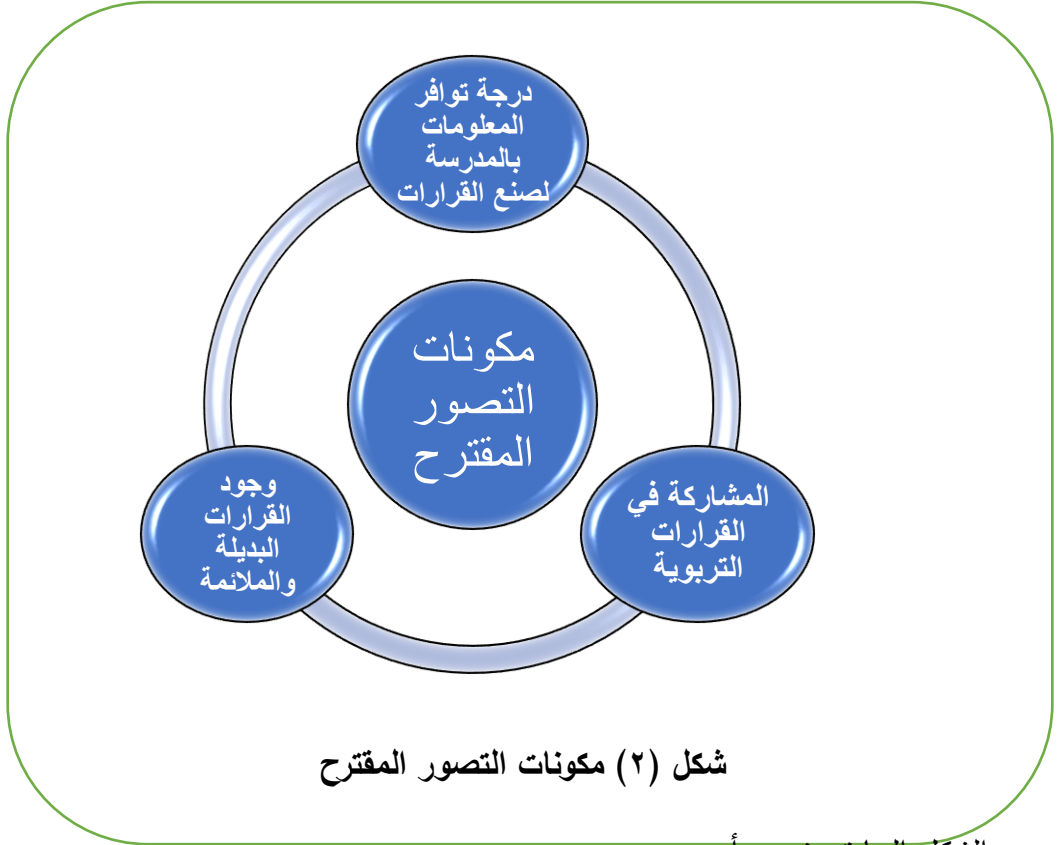
أ. ينبغي توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق ممارسات المشاركة في صنع القرارات التربوية.

د. بيسر المشاركة في صنع القرار التربوي بما يوفر الوقت والمجهود في القيام بالعمل الإداري.

هـ. إلقاء مسؤولية كبيرة على عاتق المرؤوسين في المدرسة لإنجاز العمل بالمؤسسات التعليمية.

#### ٤- مكونات التصور المقترح

تتمثل المحاور الرئيسة لمكونات التصور المقترح لتفعيل مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي في الشكل التالي:



من الشكل السابق يتضح أن:

أ- محور درجة توفر المعلومات بالمدرسة لصنع القرارات يتطلب أن:

- يتخذ مدير المدرسة القرارات الإدارية بناء على ما يتماشى مع أهداف المدرسة.

- يعمل مدير المدرسة على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات.
- يحرص مدير المدرسة على التحقق من صحة المعلومات المقدمة له والتي سيصدر القرارات الإدارية بناءً عليها.
- يعتمد مدير المدرسة على النماذج الناجحة السابقة لإتخاذ القرارات الإدارية في إتخاذ قرارات جديدة وفي سياقات مختلفة.
- يبحث مدير المدرسة عن المعلومات التي تزيد من قدرته على التنبؤ بمستقبل المؤسسة التعليمية.
- يختار مدير المدرسة المعلومات والبيانات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرارات الإدارية.
- يحرص مدير المدرسة على البحث عن المعلومات والبيانات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الموجودة بالمؤسسة التعليمية.
- يسعى مدير المدرسة للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار.
- يحرص مدير المدرسة على المفاضلة بين الكلفة والمنفعة عن تحديد المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية.
- يحاول مدير المدرسة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لصنع القرارات الإدارية.

#### ب- محور المشاركة في صنع القرارات التربوية يتطلب أن:

- يحرص مدير المدرسة على استئثار العاملين عند اتخاذ القرارات التربوية.
- يتخذ مدير المدرسة القرارات التربوية مراعيًا قدرات المعلمين وإملاكهم للمعارف والمعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات التربوية.

- يأخذ مدير المدرسة بعين الإعتبار آراء المعلمين فى المستويات التنفيذية من الهرم الإدارى عند إتخاذ القرارات التربوية.
  - يقوم مدير المدرسة بمشاركة الزملاء فى العمل ذات العلاقة بصنع القرارات التربوية عند اتخاذ هذه القرارات.
  - يحرص مدير المدرسة على استشارة المعلمين فى المهام الموكلة إليهم والتي يطلب منهم القيام بها بما يسمح لاتخاذ القرارات التربوية.
  - يحرص مدير المدرسة على العمل بروح الفريق مما يساعد فى اتخاذ القرارات التربوية.
  - يفضل مدير المدرسة أن يتخذ القرارات الإدارية بصورة جماعية ولا ينفرد باتخاذ القرار التربوي.
  - يتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين لمناقشة القرارات التربوية التى تم اتخاذها معهم.
  - يواجه مدير المدرسة صعوبة بالغة فى عملية اتصال القرارات التربوية التى تم اتخاذها للمعلمين بالمؤسسة التعليمية.
  - يفضل مدير المدرسة مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات التربوية.
- ج- محور وجود القرارات البديلة والملاءمة ويتطلب.**
- يحاول جاهداً الوصول إلى فهم مساوئ جميع البدائل المطروحة ومميزاتها.
  - يسعى الوصول إلى رؤية واضحة بشأن أهدافى قبل الإختيار بين البدائل لإتخاذ القرار.
  - يقوم بصياغة مجموعة محددة من البدائل والحلول التي تيسر الوصول إلى قرارات.
  - يحرص على أن تكون البدائل المطروحة لحل المشكلة واقعية حتى تكون قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.

- يحرص على دراسة كل بديل على حدة وجمع البدائل المتشابهة واختزالها في بديل واحد.

#### ٥- آليات تنفيذ التصور المقترح: ومن هذه الآليات مايلي

أ- ضرورة تدريب المعلمين و المعلمات بالمراحل المختلفة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية حيث يرى الباحث أن مهارات اتخاذ القرار تعد من المهارات الضرورية واللازمة للعاملين في الميدان التربوي نظراً لحاجة العمل المستمرة لاستصدار قرارات معين بما يخدم أغراض تحقيق الأهداف المنشودة.

ب- إنه لزاماً على القائمين على إدارة العملية التربوية تدريب المرؤوسين على طرح بدائل وأفكار من شأنها الارتقاء بجودة القرار الذي سيتم اتخاذه، أضف إلى ذلك أن القرار التربوي الذي يتم اتخاذه هو عبارة عن مراحل متعددة من الجهد الشاق في التفكير الناقد للحلول والبدائل المطروحة، والوصول إلى لحظة التنوير الذي يتم من خلاله الوصول إلى الحل المثالي للمشكلة أو البديل الأنسب والذي يعد المادة الخام للقرار التربوي الذي تم اتخاذه.

ج- تبني رؤية واضحة وفلسفة محددة تقضي بالسماح للمرؤوسين بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار التربوي والذي يعد في العادة محصلة مراحل متعددة ينبغي إشراك المرؤوسين في القيام بها وهو الأمر الذي يميزها عن اتخاذ القرار الذي يعد المرحلة الأخيرة لعملية صنع القرار الإداري التربوي.

د- قيام مدير المؤسسة التعليمية بجميع الخطوات التي يمكن من خلالها تعريف المرؤوسين بأنواع القرارات التربوية التي يتم المشاركة في اتخاذها وتلك التي

تتسم بدرجة كبيرة من الحساسية أو تلك الروتينية التي يتم اتخاذها بشكل آلي ولا يتم التشارك في صنع قرارات معينة بصددها.

هـ- ينبغي أن يتخذ مديرو المؤسسات القرارات الإدارية بناء على ما يتماشى مع أهداف المدرسة، وأن يعمل مدير المدرسة على تكامل أنظمة المعلومات في صناعة القرارات. ومن ثم ينبغي أن يتوافق القرارات التي تم اتخاذها مع المنظور الذي تتبعه المؤسسة التعليمية وألا تتعارض القرارات التي يتم اتخاذها مع ما تنتباه المؤسسة من أهداف ورؤى.

و- ينبغي على مدير المدرسة الحرص على التحقق من صحة المعلومات المقدمة له والتي سيصدر القرارات الإدارية بناءً عليها، ومن ثم يمكن أن يتمثل الدور الأكبر للمدير في العمل الدؤوب على جمع المعلومات من مصادرها المختلفة والعمل على التحقق من مصادر تلك المعلومات التي تم جمعها والتحقق منها من أجل الوصول إلى قرارات صائبة.

ز- ينبغي أن يضع مدير المدرسة نصب عينيه أن يبحث عن المعلومات التي تزيد من قدرته على التنبؤ بمستقبل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن باستخدامها في عملية صنع القرارات التربوية وهي التي تساعد في استشراف المستقبل القريب والبعيد للمؤسسة التعليمية.

ح- ينبغي أن يختار مدير المدرسة المعلومات والبيانات التي تحقق فائدة محددة في عملية صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال البحث عن المعلومات والبيانات التي تزيد من إمكانية التغذية الراجعة للأقسام الموجودة بالمؤسسة التعليمية.

ط- يحرص مدير المدرسة على المفاضلة بين الكلفة والمنفعة عن تحديد المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية، وذلك من منطلق أن للقرار التربوي الذي يتم اتخاذه له من المردود المادي قبل المعنوي على المؤسسة التعليمية والعاملين بها، ومن ثم وب التأكيد على الكلفة الاقتصادية للقرار قبل اتخاذه.

ي- ينبغي أن يراعي مدير المدرسة عند إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإدارية قدرات المعلمين وإملاكهم للمعارف والمعلومات اللازمة لتنفيذ القرارات الإدارية، كما ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار آراء المعلمين في المستويات التنفيذية من الهرم الإداري عند إتخاذ القرارات الإدارية.

ك- ينبغي أن يحرص مدير المدرسة على استشارة المعلمين في المهام الموكلة إليهم والتي يطلب منهم القيام بها بما يسمح لاتخاذ القرارات الإدارية.

ل- ينبغي على مدير المؤسسة التعليمية أن يتخذ القرارات الإدارية بصورة جماعية ولا يفرد باتخاذ القرار الإداري، ومن ثم ينبغي أن يتم العمل بروح الفريق في جميع مراحل اتخاذ القرار بما يضمن جودة القرار الإداري التربوي.

م- ينبغي أن يتخذ القائمون على الإدارة من التدابير اللازمة من أجل فتح قنوات اتصال بين المستويات المختلفة من العمل المؤسسي من أجل ضمان انتقال القرارات الإدارية من مستوى إلى مستوى آخر بما يضمن الإخبار والإعلام لهذه القرارات، كما يضمن من ناحية أخرى توفر التغذية الراجعة التي تتطلق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا منها.

ن- ينبغي على القائمون على إدارة المؤسسة التعليمية ألا يستغرقون وقتاً طويلاً في عملية صنع القرار واتخاذها مما قد يفقد القرارات فاعليتها، ومن ثم ينبغي أن يحرص مدير المدرسة على اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.

#### ٦- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال المتطلبات التالية:

أ- تفويض السلطة: يتم ذلك من خلال قيام الرؤساء بتفويض السلطة ومنح الصلاحيات للمرؤوسين وتشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء السلطات الممنوحة لهم، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المحاسبة على المشاركة في القرارات الادارية في ضوء السلطات المفوضة لهم.

ب- العمل الجماعي أو العمل في فريق: يتسنى لمدير المؤسسة التعليمية تمكين المرؤوسين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية، ويتأتى ذلك من خلال العمل في مجموعات أو العمل في فريق، وذلك من خلال تقوية الروابط الجماعية للتواصل بين العاملين في المؤسسة التعليمية، والتأكيد على المسؤولية الجماعية لكل فرد في الفريق عن القرارات التي تم اتخاذها.

ج- التحفيز الذاتي للمرؤوسين على المشاركة: يمكن تحقيق التحفيز الذاتي للمرؤوسين من خلال إثارة اهتماماتهم للعمل وتقدير ما يمتلكونه من خبرات وقدرات وإمكانات تساعدهم على القيام بأعمالهم، ومن هنا ينبغي على المدير الاستفادة بأقصى الدرجات من هذه الامكانيات، وتنمية قدراتهم كخطوة للتنمية المستدامة.

#### ٧- معوقات تنفيذ معوقات التصور المقترح وسبل التغلب عليها

من أبرز المعوقات التي قد تقف حجر عثرة في سبيل وضع التصور المقترح ما يلي:

١. وجود بعض المقاومة لدى مديري بعض المدارس ومديراتها لمشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإدارية نظراً للنظرة التقليدية التي ترى أن جميع السلطات ينبغي أن يتم تركيزها في يد الرئيس أو المدير وأن على المرؤوسين فقط السمع والطاعة وتنفيذ القرارات التي يتخذها المدير بشكل آلي.
٢. ندرة توفر ثقافة تنظيمية داعمة لتفويض السلطات أو منح الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية والتي وإن اختلفت القيادات الإدارية المتعاقبة لا تتغير طريقة العمل والأداء نظراً لتبني ثقافة تنظيمية داعمة لاستئثار الرئيس بعملية اتخاذ القرارات.



٣. لا يحاول المديرين تمكين المرؤوسين إدارياً بالحد الذي يجعلهم يقفون على قدم المساواة مع رؤسائهم ويتحملون تبعه القرارات الإدارية التي تتخذ مما يجعل الفرصة أكبر لتعظيم الاستفادة من هذه القرارات الإدارية للارتقاء بالعملية التربوية.
٤. محدودية توافر قنوات الاتصال الفعالة وعدم تهيؤ المعلمين والمعلمات للعمل بروح الفريق حيث لا يتسم جميع المرؤوسين بذات الدرجة من الرغبة في العمل في ظل الفريق أو يجيدون تقسيم المهام والعمل في ضوءها بما ييسر إنجاز المهام الفرعية والتي تكون في مجملها المهمة الرئيسية.
٥. قد تغطي ثقافة تنظيمية تسود فيها الثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي، ومن ثم لا يوجد مجال للعمل بروح الفريق مما يجعل العمل فردياً لا يرقى للتعاون البناء الذي ننشده.

**أما سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح فإن هناك بعض السبل التي ينبغي على القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية القيام بها من أجل التغلب على المعوقات التي تعيق وضع التصور المقترح موضع التنفيذ، ومن أبرزها ما يلي:**

١. إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية وغيرها من الإدارات التربوية تقضي بأن المشاركة في صنع القرارات الإدارية من شأنها الارتقاء بالعمل الإداري و تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيقها، أضف إلى ذلك فإن المشاركة في صنع القرارات الإدارية من شأنه تجويد القرارات وزيادة فاعليته من خلال زيادة تقبل المرؤوسين لها وعملهم الجاد على تنفيذ مثل هذه القرارات.
٢. التأكيد على تدريب المديرين على أحدث النظريات والأساليب والنماذج القيادية والإدارية والتي تقضي بتفويض السلطة، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية

- بما يعود بالنفع على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز العمل في ظل فرق عمل بما يحقق الأهداف بشكل أفضل.
٣. العمل على إيجاد قنوات اتصال كبيرة وتعزيز العمل بها بما يضمن الانتقال اليسير والفعال للبدائل والحلول من قاعدة الهرم الإداري في صورة خيارات ومعلومات وبدائل يمكن أن تمثل المادة الخام للقرارات الإدارية، وكذلك يسهل أيضاً الانتقال اليسير للقرارات الإدارية التي تم اتخاذها من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته مما ييسر تنفيذ هذه القرارات.
٤. ضرورة وضع رؤية ورسالة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية والتي يمكن من خلالها تيسير العمل وبيان آلياته وأساليبه، الأمر الذي يجعل دور كل فرد من أفراد المنظومة التعليمية محدداً بشكل واضح كما يجعل السلطات القابلة للتفويض أثناء عملية اتخاذ القرارات أيضاً معروفة لكل من الرئيس والمرؤوس.
٥. تفعيل العديد من الأساليب الإدارية المعاصرة والتي من أبرزها وسائل الاتصال وبالأحرى استخدام وسائل اتصال حديثة الأمر الذي يضمن انتقال البيانات أو المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر صعوداً وهبوطاً وعدم الاكتفاء بنمط الاتصال الأفقي فقط.

## المراجع

## المراجع العربية

١. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
٢. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
٣. أحمد بن حمدان بن خلفان السعيد (٢٠١٢م). صنع القرار واتخاذ على مستوى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٤. أحمد بن حمدان بن خلفان السعيد (٢٠١٢م). صنع القرار واتخاذ على مستوى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٥. أحمد ماهر (٢٠٠٤). الإدارة المبادئ والمهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
٦. أفنان دروزة (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرس على اتخاذ القرارات التطورية وإحداث التغيير. مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (٤١)، عمان، الأردن.
٧. أفنان دروزة (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرس على اتخاذ القرارات التطورية وإحداث التغيير. مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد (٤١)، عمان، الأردن.
٨. أنس إبراهيم التويجري (٢٠٠٩م). معوقات صنع القرار في مكاتب التربية والتعليم - بنين - بمدينة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

٩. سامي جمال الدين (٢٠٠٤). **الإدارة والتنظيم الإداري**. مؤسسة هوريس الدولية، الإسكندرية.
١٠. سعيد ياسين عامر، و على محمد وعبد الوهاب، (١٩٩٨). **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط ٢، مركز وليد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص ٤٣٥.
١١. سليمان علي الخوالدة (٢٠٠٢). مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى. **رسالة ماجستير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
١٢. سمير أحمد عسكر (١٩٩٧). **أصول الإدارة**. دار العلم للنشر والتوزيع، دبي.
١٣. سهير عبداللطيف أبو العلا (٢٠٠٣). عملية صنع القرار التربوي في الإدارة المدرسية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد (١٩)، العدد (١)، **كلية التربية بأسسوط، مصر**، ص ص ٥٣٥ – ٥٧٩.
١٤. السيد عليوه (٢٠١٠). **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، التوثيق العلمي مركز القرار للاستشارات. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٥. صفاء جواد عبد الحسين (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني. **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد ٣٢، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص ص ٧٧-٩٨.
١٦. عبدالله راجح الحميدي الكثيري (٢٠٠٩م). آليات صنع القرار وعلاقتها بكفاءة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية". **رسالة ماجستير**، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
١٧. عدنان الإبراهيم، محمد القضاة (٢٠٠٦). **إتخاذ القرارات الإدارية** لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون. **مجلة كلية التربية**، الجزء الثاني، العدد (٦٢)، جامعة المنصورة.

١٨. عدنان الإبراهيم، محمد القضاة (٢٠٠٦). إتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون. مجلة كلية التربية، الجزء الثاني، العدد (٦٢) المنصورة.
١٩. علي أحمد عبدالرحمن العياصرة، وهشام عدنان موسى (٢٠٠٦). القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، ص ٣٤.
٢٠. علي بركات عبد الله عباس (٢٠٠١). مبادئ علم الإدارة. مكتبة الرائد العلمية، عمان.
٢١. علي عبد الهادي مسلم (١٩٩٤). مذكرات في نظم المعلومات الإدارية "المبادئ والتطبيقات". الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
٢٢. محمد أكرم العدلوني (٢٠٠٤). صنع القرار فن وعلم في أن واحد. مجلة إبداع الإلكترونية، العدد ٧، الأردن.
٢٣. محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٤. محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان (الأردن): دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢٥. محمد خليل عباس (٢٠٠٧). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٩٧). اتخاذ القرارات التنظيمية. مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض.

٢٨. محمد عبد الفتاح ياغي (١٩٩٧). اتخاذ القرارات التنظيمية. مطابع الفرزدق التعليمية، الرياض.
٢٩. محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي (١٩٩٨). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف. مكتبة الشقري، الرياض.
٣٠. محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي (١٩٩٨). إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف. مكتبة الشقري، الرياض.
٣١. مسعود بن محمد النمر (٢٠٠٦). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الطبعة السادسة. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
٣٢. مؤيد عبد الحسين الفضل، و عبد الكريم هادي صالح شعبان (٢٠٠٣). الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي. عمان، الأردن: دائرة المكتبة الوطنية، الأردن.
٣٣. مي سامي محمد نزال (٢٠٠٩). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم. رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.
٣٤. مي سامي محمد نزال (٢٠٠٩). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية.
٣٥. نبيل سعد خليل (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج : دراسة تحليلية

ميدانية، مجلة التربية، المجلد الثالث، عدد (١)، كلية التربية، جامعة  
سوهاج.

٣٦. نبيل سعد خليل وأحمد عبدالنبي عبدالعال (٢٠٠٨م). صنع القرار التعليمي في  
مصر وأستراليا، مجلة كلية التربية، العدد ١٤، الجزء ٢، كلية التربية،  
جامعة بني سويف.

٣٧. نواف كنعان (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق. الإصدار  
السادس، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

٣٨. هاني الطويل (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية، مفاهيم وأفاق. الطبعة الثالثة. دار وائل  
للنشر والتوزيع، عمان.

٣٩. هلال راشد خلفان الطالعي (٢٠٠٩م). تطوير عمليات صنع القرار التعليمي في  
التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة  
ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية،  
القاهرة.

#### المراجع الأجنبية

40. Brost, P. (2000). Shared Decision Making for Better Schools. London: Principal Leadership, pp:58-63.
41. Fadal, S. (2004). Employee Empowerment as a Business Optimization Technique: Utilizing Continuous Training and Development, Participation Rights and Decision Making Authority. Dissertation Abstracts International, Vol. (64), No. (12A), p.533.

42. Kirk A., (2002). Why Teachers Participate in Decision – Making and Third Continuum, Canadian Journal of Education Administration and Policy Issue (23) November 15 –, 2002, p. 18.
43. Maloney, M. M., (2002). Factually Participation in the Decision– Making Process, Its Impact upon Job Satisfaction at Connecticut Community Colleges, EdD, University of Bridgeport Dissertation Abstracts International–A, 36/12, 2002, p. 4171.
44. McDonnell, M., (2003).The Study of Decision–Making Process and its Relation to Job Satisfaction as Perceived by Elementary School Teachers in Queens School Districts in the City of New York", EdD, Dissertation Abstracts International– A, 63/12, p.4173.
45. Showalter, Joseph W.(2002). Searching for Empowerment: The Structuration of Decision–Making Groups in Urban Schools. Pennsylvania, ERIC.
46. Thunholm, P. (2004). Decision Making Style: Habit, Style or Both? Personality and Individual Differences, Vol. (36), pp. 931–944.