درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم *

د. خالد نظمي قرواني **

* تاريخ التسليم: 2016/8/28م، تاريخ القبول: 2016/11/8م.
** أستاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ فرع سلفيت.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة فحص صدقها من قبل متخصصين وبمعامل ثبات (0.80)، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة (200) معلماً ومعلمة بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، ومكان العمل باستثناء البعد الثالث حول القرارات المتعلقة بالطلبة لصالح مدارس قرى غرب سلفيت).
2. درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت كانت مرتفعة على الأبعاد الأربعة الأولى، ومتوسطة على البعد الخامس والدرجة الكلية.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية على الأبعاد (1،2،3،4) لصالح فئة ثانوية، ولم توجد فروق على البعد الخامس المتعلق بمعوقات إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في المدرسة. **وفي ضوء نتائج الدراسة فقد خرج الباحث بتوصيات من أهمها:**

1. حث مديري ومديرات المدارس على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في صناعة القرار في المدارس، ورفع درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في القرارات المدرسية.
2. العمل على إزالة المعوقات التي تحد من مشاركة مديري المدارس ومديراتها للمعلمين في عملية صناعة القرار.
3. إجراء مزيد من الدراسات على مدارس المحافظات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: صناعة القرارات، إسهام المعلمين والمعلمات، مدارس محافظة سلفيت

The degree of teachers› participation in decision making in Salfeet governorate schools from their viewpoint

Abstract:

This study aimed to investigate the degree of teachers' participation in decision making in Salfeet governorate schools from their point of view. To collect the necessary data, the researcher prepared a questionnaire which was valid and constant with coefficient (80%), and distributed on the study sample which was (200) teachers represet (20%) of the study population. To test the study hypothesis, ***the researcher used the analytical descriptive methodology and Statistical Package for Social Sciences (SPSS), including arithmetic mediations, standard deviations, t test and ANOVA, and the study revealed:***

1. *The degree of teachers' participation in decision making in Salfeet governorate schools from their point of view was high for the first four dimensions and moderate for the fifth dimension and for the total degree of all dimensions.*
2. *There was no significant differences in the teachers' responds toward the degree of their participation in decision making in Salfeet governorate schools at statistical level ($a \leq 0.05$) attributed to the variables (Sex, Age, Period of Service, Place of work except on the third dimension for the favor of western villages of Salfeet governorate schools.*
3. *There was significant differences in the teachers› responds toward the degree of their participation in decision making in Salfeet governorate schools at statistical level ($a \leq 0.05$) attributed to the variable scholastic stage on the first fourth dimensions for secondary stage favor, and there was no differences on the fifth dimension. In the light of study results,* ***the researcher suggest several recommendation, here the important ones:***

1. *Encourage principals of schools to apply modern scientific methods in decision-making, and raise their participation in it.*
2. *Erase all the obstacles which impedes principals from participate teachers in decision-making process.*
3. *Urge for further studies on the schools of other governorates.*

Key words: *Decision Making, Teachers' Participation, Salfeet Governorate Schools.*

مقدمة:

تضطلع التربية بمفهومها الحديث بدور فاعل في التغيير والتطوير الاجتماعي، إذ تؤثر على تربية النشء ونقل الموروث الثقافي والحضاري، مما ينعكس على تبني أفراد المجتمع للمنظومة القيمية، وتمثله لها، بما يظهره سلوكهم وآرائهم وممارستهم في المجالات الحياتية كافة.

وتمثل القرارات الإدارية والتعليمية في المدرسة محوراً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مهماً في التأثير في فعالية المدرسة ودورها،مما يحدد نتائج العملية التربوية برمتها، فالإدارة المدرسية باعتبارها محوراً أساسياً في نجاح العملية التربوية وسيرها وحسن توجهها.إذ تقوم بدور فاعل في صياغة الأنماط السلوكية للطلبة،ومنظومتهم القيمية بما يؤثر في عاداتهم،واتجاهاتهم،وميولهم وينعكس على تكامل شخصياتهم وتوازنها.

والإدارة المدرسية بما تتخذه من قرارات يومية تستند إلى العلم والدراسة بحيث تُفعل العمل المدرسي،وتربط بين مختلف العناصر التنظيمية بطريقة تحقق الأهداف التعليمية المنشودة بفعالية وجودة (عبود وآخرون، 2000).

وتسعى الادارة المدرسية باعتبارها جزءً من الادارة التعليمية إلى تنسيق جهود العاملين ونشاطاتهم في المدرسة،فمدير المدرسة يعد من أهم عناصرها، وشخصياتها، وركائزها باعتباره صاحب سلطة صناعة القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، إذ أن مجمل نشاط مدير المدرسة والعمليات الإدارية المتعددة التي يقوم بها تنتج بفعل القرارات التي يتخذها، بغية توجيه سلوك المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التعليمية التعليمة بفعالية، ولذلك فإن فاعلية القرارات التي يتخذها تعتمد على قدرته، وكفاءته، وطريقته في تنفيذها من خلال المرؤوسين (قنديل، 2009).

ولذلك فإن عملية صناعة القرارات عملية إدارية معقدة، تتطلب تتضافر جهود العاملين من خلال تعميق مفهوم الاتصال والتواصل فيما بينهم من جهة،وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى،بما يضمن التشخيص المبكر للمشكلات التي تواجه المدرسة والتي قد تعوق تحقيق الأهداف التعليمية المخططة،فالمدير وحده لا يستطيع أن يلم بتلك المشكلات والتحديات التي تواجهه في إدارة المدرسة.

وتسهم المشاركة في صناعة القرارات في تحسين نوعية القرار،وترشيده،إذ تمكن المشاركة مدير المدرسة في التعرف على أداء العاملين القيمة،والناضجة، والنابعة من الخبرة الواسعة،بما يمكن من إجراء مفاضلة بينها،واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف التي تسعىإليها المدرسة،فضلاً عن أن العاملين يكونون أكثر حماسة لتطبيق القرارات التي يسهمون في صناعتها،مما يخفف من العوائق التي قد تعترض تطبيق تلك القرارات(كنعان: 2003).

وبذلك تتضح أهمية مشاركة العاملين في صناعة القرارات المدرسية ودورها الفاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال تسهيل تنفيذها،والحصول على ولاء العاملين في المدرسة وتعميق انتمائهم،ورفع دافعيتهم لإنجاز الأهداف المخططة.

مشكلة الدراسة:

بمراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة يتبين مدى أهمية مشاركة العاملين في المدرسة في صناعة القرارات المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية عموماً، وضمان جودة المخرجات التعليمية، وبخاصة أن جوهر العملية الإدارية تتمثل في صناعة القرارات كافة. فالمدرسة تعد إحدى أهم مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءتها بقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية المخططة والمنشودة، والاطلاع بدورها الذي يتوقعه المجتمع ويتطلع إليه. فدور المدرسة ازداد تعقيداً وصعوبة مما يستلزم مشاركة العاملين في عمليات الإدارة المدرسية بما فيها صناعة القرارات حتى تتمكن الإدارة المدرسية من إنجاز مهامها بفعالية وبجودة عالية الاداء.

وتشير البحوث والدراسات السابقة: الشعباني (2012)، والعمري (2011)، ونزال (2009)، و البلوشي (2002)، إلى أن الإدارة المدرسية عموماً وفي فلسطين خصوصاً يؤمل أن تعمل على صناعة القرارات المناسبة في وقتها في المجالات كافة،الاّ أنها تقلل من دور العاملين في صناعة القرارات التي تعنى بتسيير العمل المدرسي، سواء أكان ذلك داخل المدرسة أم خارجها على حد سواء.

وتعاني الإدارة المدرسية من ضعف في مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية والأكاديمية (طوقان، 1996)، و(بلواني، 2008)، مما يؤدي الى ضعف في الأداء، فضلاً عن عدم حماسة العاملين وارتباكهم في تنفيذ المهام الموكلة لهم.

وبناءً على ما تقدم، فإن التعرف إلى درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة سلفيت، يعد ضرورة ملحة، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم؟.

أسئلة الدراسة:

- ما درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) نحو درجة إسهامهم في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (الجنس)؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، ومكان العمل، وسنوات الخدمة، والمرحلة الدراسية).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من موضوعها ودرجة تأثيره في سير العمل المدرسي وتحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية، فضلاً عن أهميه النتائج المرجوة من هذه الدراسة التي ستقدمها لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بغية تعميق مشاركة المديرين للمعلمين في صناعة القرارات وتشجيع عمل الفريق في الإدارة المدرسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حدود الدراسة:

1. الحد البشري: جميع المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت.
2. الحد المكاني: مدارس محافظة سلفيت.
3. الحد الزماني: الفصل الثاني من العام الدراسي2015/ 2016.
4. الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة:

◄ **صناعة القرار:** "اختيار بديل من بين بدائل عدة بعد دراسة تحليلية موسعة لجوانب المشكلة موضوع القرار كافة" (العلاقي،2005، ص:119). كما يعرفه البدري (2001، ص:159) بأنه "عملية عقلية واعية،ونوع من التفكير المنظم الذي يهدف إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، والحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً بغية تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل كلفة ممكنة في أقل وقت وجهد، وبأعلى كفاءة، وعائد إيجابي ممكن.

ويعرف الباحث درجة الإسهام في صنع القرارات إجرائياً بأنها مقدار ما يسمح به مدير المدرسة للمعلمين للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية لتحقيق الأهداف والقيم المطلوبة من المدرسة على مستوى (التخطيط، المعلمين،والطلبة، وخدمة المجتمع).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

المقدمة:

تعمل الإدارة المدرسية بكل طاقتها على التأكد من إنجاز المهام التعليمية، وتحقيق الأهداف المخططة والمنشودة. وفي إطار تحقيق ذلك، فإن الإدارة المدرسية تمارس عمليات متعددة، وبخاصة العمليات الإدارية التي تُعنى بتخطيط العمل وتنظيمه، وتنسيق جهود المعلمين بما يفضي إلى إنجازالمهام التعليمية، وتنمية الطلبة تنمية متوازنة، وشاملة، ومتكاملة، معرفياً، ووجدانياً، ونفس حركياً، واجتماعياً (خليل، 2009).

ويسعى مدير المدرسة باعتباره قائدا للعملية التعليمية والإدارية في المدرسة إلى إنجاز المهام الموكلة إليه بفعالية وكفاءة. إذ يقوم بمهامه الفنية باعتباره مشرفاً مقيماً إلى جانب عمله الإداري والقيادي بصفته قائداً للمدرسة،ومسؤولاً عن تحقيق أهدافها التعليمية المخططة.

وتمثل عملية صناعة القرارات الإدارية، النشاط الرئيس الذي يضطلع به مدير المدرسة بغية توجيه سلوك المرؤوسين، وبخاصة المعلمين لتنفيذ مهامهم على أكمل وجه، فوظيفته تمثل قلب الإدارة النابض الذي يعمل على بث الحياة، والنشاط في مجمل العمليات التي تجري داخل المدرسة في سعيها لتحقيق أهدافها في إطار عمليات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة، وتقويم (حرز الله، 2007).

وتؤثر شخصية مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً فيها على نمطه القيادي وقراراته التي يتخذها بشكل يومي، مما ينعكس على نوعية القرار، وطريقة اتخاذه وصناعته، إذ تتطلب عملية صناعة القرار التفكير العميق، وتقويم الأبدال المتاحة، وصولاً إلى تبني الخيار الأمثل الذي يضمن تحقيق رضا العاملين والطلبة، ويشبع حاجاتهم في إطار متوازن مع تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (مشيرفي، 1997).

وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من صناعة القرار الرشيد ذي النوعية والجودة العالية في الوقت المناسب، فإن مشاركة المعلمين في صناعة القرار تُعد ضرورة قصوى في الإدارة الحديثة، إذ يؤكد (كنعان،2003) على مشاركة أصحاب الخبرة والعقول الناضجة في صناعة القرار، بما يضمن صناعة القرارات ذي الجودة العالية والأكثر ثباتاً واستقراراً، ويقلل من احتمالات تعديله أو إلغائه بعد فترة قصيرة من الزمن، وبخاصة أن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار يشجعهم على تنفيذه والالتزام به، بل الحماسة في ذلك، ويزيل العقبات التي تحول دون تنفيذه.

مفهوم عملية صناعة القرار:

تمثل عملية صناعة القرارات مهمة أساسية لمدير المدرسة باعتباره قائداً فيها، بل تعد أكثر المهام المنوطة به أهمية باعتبارها جوهر العملية الإدارية، بغية تجويد مخرجاتها كافة. فالقرارات الإدارية قد تكون روتينية، وقد تكون إستراتيجية تحدد نجاح مهامه من عدمه (حبتور،2000).

وتتنوع القرارات الإستراتيجية بتنوع المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، وطريقته، وبيئة المدرسة، وطبيعة المرؤوسين، ودرجة مشاركتهم في صناعة القرار، والوقت المتاح لصناعة القرار(العجمي، 2001). إذ أشار الحريري (2008) إلى أن القرار يمثل إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد تقويم الأبدال المتاحة، لاختيار البديل الأمثل وتعميمه. فالقرار الإداري يمثل سلوكاً يختاره مدير المدرسة،ويتبناه بصفته قائداً فيها، تبعاً لمستوى إدراكه لمفهوم عملية صناعة القرار وعناصره بما فيها البيئة والموقف الذي سيتخذ القرار في إطاره.

ويرى المغربي (2001) أن عملية صناعة القرار تشمل اختيار البديل الأمثل من بين الأبدال المتاحة. وبذلك يتفق مع ما أشار إليه حسن (2001) بأن عملية صناعة القرار هي اختيار بديل مناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما من بين بدائل عدة.

وبذلك فإن القرار الإداري يمثل نتاج عملية عقلانية رشيدة، بعيدة عن العواطف، تهدف إلى حل مشكلة محددة من خلال تقويم الأبدال المتاحة في إطار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التربوية وبخاصة المدرسة سواء أكانت بيئة داخلية أم خارجية.فعملية صناعة القرار تشمل عناصر أساسية تتمثل في بيئة القرار،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأهدافه، ومتخذه، والأبدال المتاحة، والملائمة لحل المشكلة بعد ترتيبها وفق درجة أفضليتها ومن ثم اختيار البديل الأنسب.

ونظراً لتعقد أهداف المنظمات وتعددها بشكل عام، وتنوع مهام المدرسة بشكل خاص، فقد ازدادت أهمية عملية صناعة القرار، وبخاصة القرارات الإستراتيجية منها بالرغم من مركزية صناعة القرارات المتصلة بالسياسات التعليمية والتربوية والتي تتخذها وزارة التربية والتعليم كالمناهج مثلاً، من حيث جدوى القرارات التربوية والتعليمية وجودتها، استناداً إلى التغذية الراجعة منها بهدف جسر الفجوة بين التخطيط والتنفيذ للعملية التربوية عموماً(العطاس، 2009).

وتمثل مشاركة المرؤوسين في عملية صناعة القرار نمطاً قيادياً تشاركيا يتبناه أو يتجنبه مدير المدرسة تبعاً لخصائصه الشخصية ونمطه القيادي، فقد أثبتت الدراسات والأبحاث التربوية أن جودة القرار الإداري تزداد بمشاركة العاملين في صناعته، فضلاً عن ضمان حسن تنفيذه، وعدم معارضتهم له وإفشاله. أما عملية صناعة القرار فهي تمثل الجانب التطبيقي لصناعة القرار ويضطلع بها مدير المدرسة أو القائد في المرحلة الأخيرة لصناعة القرار.

وأشار العديد من الباحثين(مصطفى، 2002)، و (البدري، 2001)، و (الحريري، 2008) إلى تنوع أساليب صناعة القرار بين تقليدية تستند إلى الخبرة وتلك التي تعتمد السرعة في صناعة القرار وفعالية محدودة التأثير، واستغلال المقدرة الشخصية، وبعد النظر، والمقدرة على حسن التصرف لمدير المدرسة، والتي قد تكون خطأ، وغير قابلة للتطبيق، وغيرفعالة،وأخرى قد تستند إلى المشاهدة، واستشارة ذوي الخبرة والمعرفة، كالاستشاريين أو إحالة المشكلة إلى لجنة أو مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار بصرف النظر عن مستواهم الوظيفي،أو التجربة والخطأ،أو الهروب من المشكلة، ومعالجة أعراضها دون حل جذريا، وترحيلها إلى زمن لاحق، فضلاً عن استخدام سياسات تقليدية بعيدة عن التجديد كالقوة الاستبدادية، واستخدام السلطة، مما يفقد العاملين الاهتمام بالتفكير نظراً لغياب حرية الرأي والتعبير.

كما أشارت دراسات أخرى(العمري، 2014) إلى أن استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرارات يزيد من عقلانية القرار وترشيده، مما يضمن جودة عالية للقرار، واستقرار للمنظمة أو المدرسة إذ تستند هذه الأساليب إلى بحوث العمليات، ونظرية الاحتمالات، وأسلوب شجرة القرارات، والتي تقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لصناعة القرار والتي قد تكون متسلسلة ومتتابعة في النظام و بيئته، فضلاً عن نظرية المبادرات الإدارية وأسلوب التحليل الجدي وأسلوب دراسة الحالات، والأساليب الرياضية كأسلوب البرمجة الخطية ونماذج مصفوفات العائد، والخاصة بمضاعفة أو تقليل قيم محدودة كالربح أو الخسارة.

ويرى (الطبيب، 1999) أن عملية صناعة القرار المناسب في الوقت المناسب ذي الجودة العالية المستند إلى العقلانية تواجه جملة من المعوقات: منها المركزية الشديدة، وعدم التفويض نظراً لعدم ثقة القائد بالأتباع، والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية في المدرسة أو المنظمة، كتعدد مستويات التنظيم، وتشتت أقسامه ووحداته، وازدواجية الصلاحيات والاختصاصات، ووجود تنظيمات غير رسمية فعالة في التنظيم، إضافة إلى البيروقراطية، واختلاف الإجراءات وتعقيدها، والتخطيط غير الصحيح، وغموض الأنظمة واللوائح وجمودها. وقد تكون العوائق داخلية كالعوائق المالية، والبشرية، والفنية أو عوائق خارجية، فالمنظمة أو المدرسة لبنة من لبنات المجتمع الناشطة، تؤثر قراراتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع المحيط بها.

أما (السلمي، 1999) فقد لخص معوقات صناعة القرار بالتسرع في جمع المعلومات والوصول إلى استنتاجات متسرعة قبل تحديد المشكلة بدقة، والإقدام على حلها، وصناعة القرارات بفكر متحيز، ورأي مسبق، والتأثر بأفكار الآخرين، والثقة الزائدة بالنفس، والاعتماد على مفاهيم شائعة، وعدم إتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة، وعدم مشاركة المختصين في صناعة القرار، وعدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من تنفيذه.

المشاركة في صناعة القرار:

تطورت الإدارة الحديثة بفعل التطور التقني وثورة المعلومات، إضافة إلى نمو قيم اجتماعية حديثة مما أدى إلى تعقيد الدور الذي يقوم به المدير، فأصبحت إدارة المنظمة عملاً يستوجب من المدير التعاون مع مرؤوسيه ومشاركتهم في صناعة القرار، وممارسة مهامهم، إذ تمثل عملية صناعة القرار نتاج جهود مشتركة من العاملين بأفكارهم، واتصالاتهم، وأنشطتهم على مستويات التنظيم كافة، الأمر الذي يجعلها نتاج جهد جماعي مشترك.كما تشرك المنظمات الديموقراطية العاملين ومن يتأثر بصناعة القرار في عملية صنعه واتخاذه، استناداً إلى مفهوم القيادة الجماعية الذي يزداد أهميته في المنظمة الإدارية الحديثة، مما يجعل القرار أكثر صواباً، ويضمن عدم معارضته وإفشاله، بل ويعمل على رفع حماسة العاملين لتنفيذه (مرسي،2005).

وتكتسب المشاركة في صناعة القرار أهمية بالغة، نظراً لأن كل فرد يحتاج إلى رأي الآخرين ومساعدتهم بصرف النظر عن مستواهم الإداري أو تعليمهم أو نضجهم، إذ لا يمكن للفرد أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي تواجهه كفرد أو عامل في المنظمة. لذلك فإن عملية مشاركة العاملين في صناعة القرار تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة، خاصة وأن تنفيذ القرارات الإدارية يعد مسؤولية لابد للعاملين من القيام بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل (قنديل، 2009).

ويمكن أن تأخذ المشاركة في صناعة القرار أشكالا متعددة كما وضحها العمري (2011،ص: 21،22).وكنعان (2003،ص: 210 - 216) والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين دون أن يكون لهم دور في صناعته، ولا يقدم المدير تبريراً أو تفسيراً للقرار، ولا يحاول إقناعهم أو حثهم على قبوله أصلا.
2. صنع القرار ثم بيان مبرراته: ويمتاز هذا النوع عن سابقه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بأن المدير يقدم فيه تبريراً أو تفسيراً للقرار، ويحاول استمالة قبول العاملين وتعاونهم.

3. صنع القرار للرئيس ثم دعوة العاملين لإجراء حوار حوله: ويمتاز هذا النوع بإتاحة المجال للعاملين بإبداء الرأي حول القرار ووجهات نظرهم ومن ثم يرد المدير أو الرئيس عن أسئلة العاملين واستفساراتهم، بغية إزالة مخاوفهم وإقناعهم وضمان قبولهم وتعاونهم على تنفيذ القرار.

4. صنع القرار للرئيس أوالمدير مع ترك المجال مفتوحاً لتغييره أو تعديله، لكن المدير يحتفظ بحقه في تعديل القرار من عدمه.

5. عرض المشكلة على المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: حيث تتوافر الحرية للمرؤوسين هنا لإبداء أرائهم، وتقديم الأبدال المقترحة، ويختار المدير أو الرئيس البديل الأمثل من وجهة نظره.

6. تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والحدود التي يجب مراعاتها والطلب من المرؤوسين صنع القرار، حيث يشترك المدير أو الرئيس في المناقشات الهادفة لصناعة القرار.

7. تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: لكن المدير هنا يضع الإطار والحدود التي يصنع القرار في دائرتها، فالمرؤوسون هم من يحدد المشكلة ويشخصها، ويضع الأبدال ويقيمها،تمهيداًللتوصل إلى القرار النهائي.

وتخضع عملية المشاركة في صناعة القرارإلى شروط عده منها: أن يكون المرؤوس راغباً وقادراً على الانخراط نفسياً في أنشطة المشاركة ومتحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به في ضوء خبرته الجديدة، وأن يمتلك حداً أدنى من الذكاء.وأن يكون قادراً على إدراك الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور (المشكلة) قيد البحث، إضافة إلى كونه قادراً على التعبير عن رغباته وجريئاً في ذلك (العمري، 2011).

وتبين البحوث والدراسات (جريتنبيرغ، 2004)، و(الطويل، 2001)، و(الشقصي، 2005) أن أساليب المشاركة في صناعة القرار تختلف وفقاً لطبيعتها وآلية تنفيذها،فتارة يستخدم أسلوب المشاركة الجماعية الرسمية، حيث يصوت أفرادها على القرارات فراداً، ويمكن هذا الأسلوب المنظمة من الحصول على اتفاق في عدة ساعات، ويقلل ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين لضمان موافقتهم، وتارة أخرى يستخدم أسلوب العصف الذهني بهدف تحفيز الإبداع لدى الموظفين والعمل على حل المشكلة بمعالجة وطرق إبداعية، وقد يستخدم القائد أسلوباً معقداً، وخلاقاً، ومثمراً، بحيث يتضمن استشارة الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات،مما يضمن عزل أعضاء الجماعة، وعدم تأثر بعضهم بعضاً.

ويرى معارضو المشاركة في صناعة القرار أنها تترك آثاراً سلبية منها: طول الوقت الذي تتطلبه، ورفع توقعاتهم للمشاركة في أمور ومجالات أخرى ظاهرة، وبخاصة إذا ظن العاملون أن الدافع وراء طلب مشاركتهم في القرار هو نقص خبرة المدير، وضعف ثقته بقراراته، كما أن جودة القرار تكون محل تساؤل في حالة مشاركة العاملين الذين لا يمتلكون خبرة ونضجا كافياً لذلك. فضلا عن أن المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى ضياع المسؤولية، نظراً لاشتراك عدد كبير في اتخاذه، خاصة في حال وجود أخطاء فادحة، إذ لا يتسنى معاقبة عدد كبير من المرؤوسين على هذه الأخطاء، إضافة إلى أن تعدد الآراء ووجهات النظر، واختلافها قد يقود إلى حلول وسط، والتي تعد غير ناجحة في كثير من الأحوال، خاصة وأن المشاركة في صناعة القرار قد تعد غاية في حد ذاتها، ونسيان الهدف منها(عياصرة وحجازين، 2006).

وتتعدد المجالات التي ينبغي على مدير المدرسة مشاركة العاملين فيها وعملية صناعة القرار خاصة فيما يتعلق بالطلبة، وتطور الجوانب الشخصية لهم وإثارة إبداعاتهم، وبناء اتجاهات إيجابية لديهم، إضافة إلى التخطيط العام للمدرسة، بما فيها تحديد سياسة للتواصل مع المجتمع المحلي، فضلاً عن تخطيط التعليم، وتنفيذ المناهج وتطويرها، بما فيها تشجيع إثارة العمليات الذهنية للطلبة، وتحديد الأنشطة الصفية، وطرائق استخدام الوسائل التعليمية، ووضع الخطط العامة لأهداف المنهاج، وبرامج تحسين أداء العاملين وطرائق التدريس الملائمة، كما تشمل المشاركة في عملية صنع القرارات التطبيقية الإدارية، والمالية بالمدرسة من حيث تحديد أوجه الصرف على الأنشطة المختلفة، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة وغيرها من الأمور (العجمي، 2006).

وبالإجمال يمكن تعظيم الفوائد من المشاركة في صناعة القرار وتقليل سلبياتها إلى الحد الأدنى، وصولاً إلى تحقيق فاعلية، وكفاءة، وجودة عالية في القرار من خلال مراعاة عوامل الوقت المتاح، والعوامل الاقتصادية (التكلفة)، والحفاظ على المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات ومشاركتهم في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، وتهيئة المناخ الصالح الملائم بما فيها إشاعة الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتمكين الأفراد من دراستها، وتحليلها، وتحديد الأبدال الممكنة لحل المشكلة، بما يمكن المنظمة من إعطاء الفرصة الملائمة للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات مع مالها من إيجابيات على فعالية القرار وترشيده.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

هدف **محمد (2013)** في دراسته إلى تقصي مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، والتعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمشاركتهم في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة من (320) عضو هيئة تدريس موزعين إلى (130) عضو هيئة التدريس من جامعة الجزائر، و (69) من جامعة وهران، و (121) من جامعة قستنطينة بنسبة (22 %) من المجتمع الأصلي. وبجمع البيانات من أفراد عينة الدارسة باستخدام الاستبانة أداة للدراسة وتحليلها، أظهرت أن

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستوى المشاركة في صناعة القرار كان متدنياً وبنسبة (80 %). كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (الجزائر، وهران، وقستنطينة) في استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى المشاركة في صناعة القرار.

وأجرى **السفياني** (**2012**) دراسة بعنوان درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية وهدف فيها إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين، والمناهج، وطرق تنفيذها، و المجتمع المحلي، والمرافق المدرسية، والأمور المالية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينة مكونة من (380) معلم بنسبة (34 %) من مجتمع الدراسة الأصليً، أعاد (354) منهم استباناتهم، حيث جرى تحليلها باستخدام المتوسطات الحاسبية، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية بمجالاتها الخمس في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ «2.44»، وأن درجة مشاركتهم في صناعة القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمس عشرة سنة.

وتناول **إبراهيم وشهاب** (**2011**) في دراستهما السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالمقدرة على صناعة القرار في محافظة نينوى في العراق، واستخدم الباحث استبانتين واحدة لوصف السلوك القيادي للمديرين وأخرى لمعرفة المقدرة على صناعة القرار، وبتوزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (140) مديراً ومديرة اختيروا بطريقة عشوائية كان (54) من مدارس الإناث و (86) من مدارس الذكور وبنسبة (30 %) من المجتمع الأصلي. وبتحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، أظهرت الدراسة أن لمديري المدارس مستوى من السلوك القيادي وصناعة القرار، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي وصناعة القرار لمديري المدارس الابتدائية، كما أظهرت الدراسة وجود فرق دال إحصائيا لصالح الذكور في صناعة القرارات والسلوك القيادي وأنه لا توجد فروق دالة في السلوك القيادي والمقدرة على صناعة القرار يعزى إلى الموقع الجغرافي، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائيا لصالح فئة (16) سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والمقدرة على صناعة القرار.

وسعى كل من **اليعقوبية والعاني والغنبوصي** (**2015**) في دراستهم إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية (النوع،والمسمى الوظيفي، والمحافظة والمؤهل العلمي)، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدارسة وبتحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة أظهرت النتائج أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي قدرة (3.57). في حين أن أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي قدره (3.08)، وأن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث، ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة.

وتناول **العمري** (**2014**) في دراسته معوقات تطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة في السعودية، وقدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من جامعة أم القرى بمكة المكرمة. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية، والتقنية التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام في محافظة المخواة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة والتي وزعت على عينة الدارسة المكونة من (148) مديراً ووكيلاً،استثني منهم (30) مديراً ووكيلاً والذين شملتهم العينة الاستطلاعية. وبتحليل البيانات أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء نحو معوقات تطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرار كانت بدرجة كبيرة، واحتلت المعوقات التقنية المرتبة الأولى بدرجة كبيرة تليها المعوقات التنظيمية بدرجة كبيرة أيضاً، ثم المعيقات الشخصية والاجتماعية بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرارات الإدارية الكلية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، والمرحلة، (باستثناء وجود فروق في المعوقات الشخصية والاجتماعية لصالح المراحل العليا مقابل الابتدائية)، بينما أظهرت وجود فروق في المعوقات التنظيمية والإدارية، والتقنية، والمعوقات الكلية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة لصالح فئة عشرة سنوات فأكثر، مقابل الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

وهدف **السلامة** (**2011**) في دراسته إلى التعرف على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمديرية الدمام من وجهة نظرهم. وقد قدمت الدارسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الإمام محمد بن سعود في السعودية. كما هدفت الدراسة لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية) على استجابات المعلمين نحو معوقات مشاركتهم في صنع القرار المدرسي، كما هدفت إلى التوصل إلى مقترحات للإسهام في الحد من هذه المعوقات في المشاركة في صناعة القرار المدرسي.وتكونت عينة الدراسة من (251) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمديرية الدمام بنسبة (34.28 %) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (730) معلماً، واستخدمت الاستبانة أدارة للدراسة حيث وزعت على أفراد عينة الدراسة، وبجمع البيانات وتحليليها باستخدام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار للمعلمين في المرحلة الثانوية متوفرة بدرجة متوسطة وفق المقياس الخماسي بمعدل (3.21). كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والتخصص. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح مجموعة خبرة(10 سنوات فأكثر)، ووجود فروق في استجابات المعلمين تعزى إلى متغير التدريب لصالح ذوي التدريب الأكثر، كذلك أظهرت الدارسة أن أهم المقترحات التي يراها أفراد عينة الدراسة مناسبة للحد من معوقات مشاركتهم في صنع القرار المدرسي هي تفعيل دور المعلمين لمشاركتهم في صنع القرار المدرسي، وتفعيل دور المجالس المدرسية، وتدريب المعلمين وإعدادهم للمشاركة في صنع القرارات المدرسية وإيجاد روح الثقة التامة والمتبادلة بين المعلمين والإدارة.

وتناولت **العمري (2011)** أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في صناعة القرارات على أدائهم الوظيفي،حيث قدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الاسلامية في غزة، وهدفت إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية الأونروا بغزة في صناعة القرارات على أدائهم الوظيفي، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المبحوثين على أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوكالة، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، والدرجة الوظيفة، مقر العمل الحالي، والدائرة). وتكونت عينة الدراسة من (235) موظفاً وموظفة بنسبة (34.5 %) من مجتمع الدراسة البالغ (540) فرداً بنسبة استرداد عالية بلغت (97.8 %) وباستخدام المنهج الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تبين العوامل المؤثرة في المشاركة في صناعة القرارات (نمط القيادة، وطبيعة العمل، ونوعية القرارات وكفاءة العاملين، والمناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية في غزة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين في صناعة القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي،وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية)، كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى متغير (مقر العمل الحالي، والعمر، والوكالة، والدرجة الوظيفية والدائرة) بشكل عام.

وقد هدف **نزال (2009)** للتعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة المقدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم. وقد قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، وتكون مجتمع الدراسة من (339) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في العام الدراسي 2008/ 2009 اختير منهم (188) مديراً ومديرة بطريقة عشوائية بنسبة (55.54 %) من مجتمع الدراسة. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام الاستبانة أداة للدراسة، أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً بنسبة (81.2 %)، وأن درجة المقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً بنسبة (83.5 %)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة المقدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ومديراتها، **كذلك أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى متغيرات:**

1. عدد الدورات في الإدارة لصالح الذين التحقوا بـــ (11) دورة فأكثر.
2. المؤهل العلمي لصالح الأعلى.
3. سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من (5) سنوات.
4. موقع المدرسة لصالح المديرين.
5. النوع لصالح المديرات في مجال المهام التعليمية ولصالح الذكور في مجال المهام الإدارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

هدف **كومب (Kumb, 2015)** في دراسته إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار في المدارس الثانوية في مقاطعة آرسي (منطقة آرسي) في إثيوبيا، وتكونت عينة الدراسة من (231) فرداً منهم (119) معلماً و(50) مدير دائرة، و(20) قائد وحدة، و(19) مدير مدرسة، و(14) رئيساً للجنة مدرسية لأولياء أمور الطلبة، و(9) موجهين من مدارس ثانوية)، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة، وتحليل الوثائق أداة للدراسة، واستخدمت المنهج المختلط الكمي والكيفي في الدراسة، وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة بأن مستوى مشاركة المعلمين في صناعة القرار كان أقل من المستوى المطلوب،وأن معظم مشاركتهم تتعلق بالمنهاج والتعليم، وأن مشاركتهم في الأمور المالية كانت ضعيفة، وأن تشجيع مديري المدارس للمعلمين بأن يشاركوا في الانخراط في صناعة القرارات كان غير فعال، كما أظهرت الدراسة أن كلاً من غياب الإدارة التشاركية في المدرسة، ونقص الثقة بين المعلمين والمديرين، ونقص الالتزام، وغياب التحفيز كانت من العوامل التي حدت من مشاركة المعلمين في صناعة القرارات، وأن ذلك أثر على مشاركة المعلمين في جميع النشاطات المدرسية، خصوصاً مشاركتهم في صناعة القرارات.

وفي دراسة أجراها **لين (Lin, 2014)** بعنوان انخراط المعلمين في صناعة القرار المدرسي والتي هدفت إلى التعرف على دور اللامركزية في تمكين المعلمين في صناعة القرار المدرسي والفوائد والأعباء المترتبة على مشاركة المعلمين في صناعة القرار المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبتحليل البيانات التي جمعت خلصت الدراسة إلى أن هناك اتجاها عالميا لدعوة المعلمين للانضمام إلى هيئات المدرسة،أو المشاركة في الاجتماعات المؤثرة من خلال حركة إعادة هيكلية المدرسة. كما أظهرت الدراسة أن تنوع الثقافة واختلافها ربما أثر كثيراً على تمكين المعلمين، وأن تمكين المعلمين ومشاركتهم في صناعة القرار لابد وأن يكون بطريقة عملية والممارسة، أكثر منها بطريقة نظرية ودعائية لإصلاح التعليم.

وهدفت **جيمكو** (**Gemechu, 2014**) في دراستها التعرف إلى ممارسة انخراط المعلمين في صناعة القرار في المدارس الحكومية الثانوية في مدينة جيما الإثيوبية. وتكونت عينة الدراسة من (202) فرداً موزعين إلى (157) معلماً، و(11) مديراً، و(28) لجنة مدرسية وأولياء أمور و (3) من مكتب التعليم، و (3) من موظفي جمعية المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الكمي والكيفي في الدراسة،والاستبانة،والمقابلة، والملاحظة، أدوات لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المتوسطات الحسابية الموزونة والنسب المئوية واختبار(ت) لدلالة الفروق في استجابات المبحوثين، والتحليل الكيفي للبيانات التي جمعت باستخدام المقابلة والملاحظة أظهرت الدراسة بأن درجة انخراط المعلمين في جميع مجالات صناعة القرار المدرسي بشكل عام كانت غير مرضية، وأن مشاركتهم تنحصر في قضايا تتعلق بالانضباط الطلابي وبدرجة أقل في بناء المدرسة، وأن تشجيع المديرين والمشرفين وغيرهم من المسئولين للمعلمين بالانخراط في صناعة القرار كان غير فعال أيضاً.كما أظهرت الدراسة أن نقص الثقة بين المعلمين والمديرين ونقص التدريب، وغياب المشاركة والديموقراطية في القيادة، وغياب الحوافز المالية كانت بعض العوامل التي حدت من انخراط المعلمين في عملية صناعة القرارات، وأن ذلك أثر بشكل عام على جميع أنشطة المدرسة وخصوصاً على تعليم المعلمين،

وقد هدف **أوما** (**Ouma, 2014**) إلى الكشف عن العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرارات والرضا الوظيفي لهم في المدارس الحكومية الثانوية في مقاطعتي (جيم سب وسيايا) في كينيا. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (217) معلماً استردت منها (199) وكانت جميعاً صالحة للتحليل الإحصائي. وبتحليل البيانات التي جمعت وجد أن هناك ارتباطا موجباً بين مشاركة المعلمين في صناعة القرار والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت الدراسة عدم رضا المعلمين عن شروط عملهم وأجورهم، وطريقة تنفيذ السياسات وفرص النمو والتقدم المهني، ونقص التنوع في مجال العمل. كما أظهرت الدراسة بأن الذكور كانوا أكثر انخراطاً من الإناث في صناعة القرار.

وتناول **واديزانغو** (**Wadesango, 2012**) في دراسة أثر مشاركة المعلمين في اتخذا القرار على الحالة المعنوية للمعلمين في مدارس زيمبابويه، وقد استخدم المنهاج الكيفي التفسيري باستخدام تصميم الحالة الدراسية أداة عمل لجمع البيانات من (5) مدارس ثانوية في منطقة (جويرو Gweru) التعليمية في زيمبابويه، وتكونت عينة الدراسة من (5) مديرين و(20) معلماً بطريقة العينة الغرضية (القصدية).كما أجريت العديد من المقابلات على مدى شهرين واستخدم أسلوب الملاحظة الاجتماعية لطاقم المدارس تحت الدراسة، وبتحليل البيانات أظهرت الدراسة بأنه ليس هناك مشاركة مهمة للمعلمين في صناعة القرار المدرسي في تلك المدارس في القضايا المهمة والحرجة، مما سبب حالة معنوية متدينة للمعلمين، وإدارة مدرسية متوترة.

وقد أجرى **أومولوديو إيجبودو** (**Omolude& Igbudu, 2012**) دراسة تناولا فيها درجة تأثير مشاركة المعلمين في صناعة القرار على أدائهم الوظيفي في المدارس الحكومية والخاصة في مقاطعة (أوريدو Oredo) التابعة لولاية (إيدو) الحكومية المحلية في نيجيريا.وبتحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام اختبار (فيشر) أظهرت الدراسة بأن مستوى انخراط المعلمين في صناعة القرار المدرسي في المدارس الحكومية كان أقل منه في المدارس الخاصة، وأن الحكومة تؤثر في القرارات في المدارس الثانوية الحكومية بخلاف المدارس الخاصة التي تؤخذ القرارات فيها من قبل الهيئات الإدارية والمدرسية، كما أظهرت الدراسة أن مستوى مشاركة المعلمين في صناعة القرار المدرسي يؤثر على رضاهم الوظيفي، حيث كان أداء المعلمين الذين يشتركون في صناعة القرار أفضل، وأن العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين تختلف تبعاً لعوامل (الجنس،والخبرة، والمؤهل العلمي)، في حين أنهم جميعاً يمنحون فرصاً متساوية للاشتراك في صناعة القرار.

وهدف **كيونج** (**Keung, 2008**) في دراسته إلى الكشف عن درجة تأثير مشاركة المعلمين في صناعة القرار على تطوير عملهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً من (20) مدرسة ثانوية في (هونج كونج) وزعت عليهم استبانة اعتمدت لهذا الغرض. وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الانخراط في صناعة القرار وفعالية النتائج (الأداء). كما لم تثبت الدراسة النظرية القائلة بأن نظام الإدارة المدرسية الذاتية" يعزز مشاركة المعلمين في صناعة القرار تلقائيا. كما أظهرت الدراسة ضرورة تشجيع الإدارة المدرسية للمعلمين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالمناهج، والقرارات الإدارية، والسياسية القائمة على الإدارة الذاتية للمدرسة لزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز أكبر للالتزام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسياسات المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة وبخاصة تلك التي تتعلق بمشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس. أهمية موضوع الدراسة ودرجة تأثيره على تحقيق الأهداف المدرسية المخططة، وإن كانت تتباين في مستوى مشاركة المعلمين في عملية القرار وطبيعتها، ودرجتها. كذلك اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في درجة تأثير المتغيرات الديموغرافية على استجابات المبحوثين، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود درجة متدنية من مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات كدراسة محمد (2013)، ودراسة كومبي (Kumb ،2015)، ودراسة لين (Lin,2014)، ودراسة ييمكو(Gemechu,2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesan-go,2012) ، ودراسة كيونج (Keung,2008). كما أظهرت دراسات أخرى وجود درجة كبيرة من مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات كدراسة نزال(2009)، ومتوسطة كدراسة السفياني(2012). كما تناولت بعض الدراسات المعوقات التي تواجه مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدرسة كدراسة العمري(2014)، ودراسة السلامة (2011). وتناول بعض هذه الدراسات تأثير مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية على الأداء الوظيفي والحالة المعنوية لهم كدراسة أوما (Ouma,2014) ، ودراسة أو مولودي و إيجبودو (Omolude& Igbudu,2012). كما أن بعض هذه الدراسات أجري في مجتمعات غربية كدراسة لين (Lin,2014)، ودراسة (Keung, 2008)، وبعضها أجري في مجتمعات محلية وعربية كدراسة العمري(2014)، ودراسة محمد (2013)، ودراسة السفياني(2012). ودراسة السلامة (2011)، ودراسة نزال (2009)، وأخرى أجريت في مجتمعات أفريقية كدراسة كومبي (Kumb ،2015)، ودراسة جيمكو (Gemechu,2014)، ودراسة واديزانغو(Wadesango,2012). وأخرى أُجريت في مجتمعات آسيوية كدراسة كيونج (Keung, 2008). وقد تميزت هذه الدراسة بأنها الوحيدة– في حدود علم الباحث– التي أجريت على مدارس محافظة سلفيت.

الطريقة والإجراءات

عينة البحث:

أجري البحث على عينة قوامها (200) من معلمي ومعلمات لمدارس في محافظة سلفيت في العام الدراسي 2016/ 2017 بنسبة (20 %) من المجتمع الأصلي، اختيروا بطريقة عشوائية، إذ وزعت أداة الدراسة على أفراد العينة، أعاد منهم (185) معلماً ومعلمة استباناتهم التي كانت جميعاً صالحة للتحليل الإحصائي، ولم يعد (15) معلما ومعلمة استباناتهم لأسباب خاصة بهم. والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

الجدول (1):

توزيع أفراد عينة بحث لمعلمي ومعلمات محافظة سلفيت.

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	64	34.6
	أنثى	121	65.4
	المجموع	185	100.0
العمر	30 سنة فأقل	29	15.7
	40-31	65	35.1
	أكثر من 40	91	49.2
	المجموع	185	100.0
مكان العمل	مدارس قرى غرب محافظة سلفيت	73	39.5
	مدارس مدينة سلفيت	81	43.8
	مدارس قرى شرق محافظة سلفيت	31	16.8
	المجموع	185	100.0
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	25	13.5
	10-6 سنوات	34	18.4
	15-11 سنة	42	22.7
	أكثر من 15 سنة	84	45.4
	المجموع	185	100.0
المرحلة الدراسية	أساسية دنيا	59	31.9
	أساسية عليا	73	39.5
	ثانوية	53	28.6
	المجموع	185	100.0

منهج البحث:

اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعتها، حيث تجمع في هذا المنهج البيانات ويجرى التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

تقنين أداة البحث:

صدق الأداة:

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء بنيت استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث عرضت أداة البحث على عدد من الخبراء المختصين من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية الذين أوصوا بصلاحيتها بعد إجراء التعديلات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التي أشاروا إليها، وبإجراء تلك التعديلات أخرجت الاستبانة بصورتها النهائية بحيث اشتملت على (50) فقرة موزعة إلى (5) محاور كما في الجدول (2).

جدول (2)

فقرات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

رقم	المحور	عدد الفقرات	الفقرات	النسبة المئوية للثبات
1	القرارات المتعلقة بالتخطيط	6	6-1	80
2	صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	6	12-7	79
3	صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	7	19-13	78
4	صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	6	25-20	79
5	معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	25	50-26	84
	المجموع	50		80

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.80)، وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة. والجدول (2) يبين قيمة الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة.

نتائج الدراسة:

بعد جمع البيانات أدخلت للحاسب الآلي لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، واختبار(ت)، واختبار (ال اس دي) وتحليل التباين الأحادي.

◄ أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة عن السؤال الأول، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (أوافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (أوافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (أعارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (أعارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات (Mckmimie, 2011):

جدول (3)

ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جدا
من 50% - 59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فأعلى	مرتفعة جدا

وتبين الجداول (4)،(5)،(6)،(7)،(8) النتائج، ويبين الجدول (9) خلاصة النتائج:

◄ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول(السؤال الرئيس للدراسة) على المجالات كافة، والذي نصه:

ما درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم؟.

1. **النتائج المتعلقة بالمجال الأول (القرارات المتعلقة بالتخطيط).**

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المحور الأول: القرارات المتعلقة بالتخطيط:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تشركني الإدارة المدرسية في وضع سياسة المدرسة	3.7892	75.78	مرتفعة
2	أشارك في إقرار الخطة التطويرية للمدرسة.	3.6865	73.73	مرتفعة
3	يؤخذ برأيي عند تحديد مواعيد الاجتماعات في المدرسة.	3.5568	71.14	مرتفعة
4	أسهم في اختيار موضوعات جدول أعمال الاجتماعات المدرسية.	3.2973	65.95	متوسطة
5	تشركني الادارة المدرسية في صياغة التقارير الفصلية المتعلقة بالتوجيه والارشاد.	3.2	64.00	متوسطة
6	أسهم في نشر ثقافة جودة العمل داخل المدرسة.	3.8378	76.76	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.5613	71.23	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 6) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70 % – 79 %) وكانت متوسطة على الفقر (4، 5) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60 % – 69 %) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.23 %). ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم توجه المدارس في فلسطين لتفعيل مشاركة المعلمين في صناعة القرارات بما يحقق أهدافها، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السفياني(2012)، ودراسة السلامة (2011)، ودراسة نزال (2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة لين (Lin,2014)، ودراسة جيمكو (Gemechu, 2014) ودراسة واديزانغو (Wadesango، 2012) ، ودراسة (Keung, 2008)، ودراسة محمد (2013)، دراسة العمري (2014).

◄ النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثاني صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
7	تشركني الإدارة المدرسية في توزيع المهام في بداية العام الدراسي.	4.0216	80.43	مرتفعة جدا
8	اسهم في ترتيبات الجدول المدرسي.	3.4432	68.86	متوسطة
9	يؤخذ برأيي في اختيار الدورات التدريبية للمعلمين.	3.2757	65.51	متوسطة
10	تستمع الادارة المدرسية لرأيي عند تحديد أوقات الزيارات الصفية.	3.8	76.00	مرتفعة
11	أسهم في ترتيب برنامج إشغال الحصص في حال غياب أحد المعلمين.	3.5784	71.57	مرتفعة
12	أسهم في تحديد مواعيد اجتماعات مجلس المعلمين.	3.2595	65.19	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5631	71.26	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (5) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة جدا على الفقرة (7) حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80 %) وكانت مرتفعة على الفقرات (10، 11) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70 % – 79 %) وكانت متوسطة على الفقرات (8، 9، 12) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60 % – 69 %) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.26 %). ويرجع الباحث ذلك إلى أن من الواجبات الفنية لمدير المدرسة كمشرف مقيم إبلاغ المعلمين بموعد الزيارات الصفية، وعقد اجتماع قبل الزيارة الإشرافية وبعدها، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم التعليمي، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السفياني(2012)، ودراسة سلامة (2011)، ودراسة نزال(2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة لين (Lin,2014)، ودراسة جيمكو(Gemechu,2014)، ودراسة واديزانغو(Wadesango,2012) ، ودراسة (Keung, 2008)، ودراسة محمد (2013)، دراسة العمري (2014).

◄ النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثالث: صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
13	أشارك في توزيع الطلبة على الصفوف.	3.6486	72.97	مرتفعة
14	اشترك مع المرشد التربوي في تنفيذ البرامج الارشادية.	3.3243	66.49	متوسطة
15	أشترك في اختيار الطلبة للجان الطلابية المتنوعة.	3.9189	78.38	مرتفعة
16	يؤخذ برأيي في حل مشكلات الطلبة في المدرسة.	3.7892	75.78	مرتفعة
17	أشترك في إعداد المسابقات الطلابية.	3.8865	77.73	مرتفعة
18	أشترك في إعداد لائحة العقوبات.	3.1622	63.24	متوسطة
19	أسهم في تنظيم الامتحانات النهائية في المدرسة.	3.6811	73.62	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6301	72.60	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الفقرات (13، 16، 17، 19) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70 % – 79 %) وكانت متوسطة على الفقرات (14، 18) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60 % – 69 %) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (72.60 %). ويعزو الباحث ذلك إلى أن النظام والتعليمات المعمول بها في فلسطين يوجه الإدارة المدرسية إلى مشاركة المعلمين في لجان الضبط الداخلية، وبخاصة أن المعلمين على تماس مباشر ومستمر مع الطلبة، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السفياني (2012)، ودراسة سلامة (2011)، ودراسة نزال (2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة لين (Lin, 2014)، ودراسة جيمكو (Gemechu, 2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesango, 2012)، ودراسة (Keung, 2008)، ودراسة محمد (2013)، دراسة العمري (2014).

◄ النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الرابع:صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع:

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	تشركني الإدارة المدرسية في إقرار النشاطات غير الصفية.	3.8108	76.22	مرتفعة
21	أسهم في تشكيل مجالس أولياء الأمور (الآباء والأمهات).	3.3838	67.68	متوسطة
22	تمكنني الإدارة المدرسية في التواصل مع أولياء الأمور بما يخدم العملية التعليمية التعلمية.	3.9297	78.59	مرتفعة
23	تشركني الإدارة المدرسية في إعداد الخطة الخاصة بتنظيم العلاقة مع المجتمع المحلي.	3.5405	70.81	مرتفعة
24	يؤخذ برأيي في تحديد المؤسسات المجتمعية التي تستهدفها الزيارات الميدانية للطلبة.	3.4432	68.86	متوسطة
25	تنتدبني الإدارة المدرسية لتمثيلها في النشاطات المجتمعية.	3.4216	68.43	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5883	71.77	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الفقرات (20، 22، 23) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70 % – 79 %) وكانت متوسطة على الفقرات (21، 24، 25) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60 % – 69 %) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.77 %). ويفسر الباحث ذلك بسبب التوجهات الحديثة لوزارة التربية والتعليم نحو المدرسة المجتمعية بما يعمق المشاركة المجتمعية للمدرسة، وبخاصة أن تعليمات وزارة التربية والتعليم على ضرورة تشكيل مجالس أولياء أمور للطلبة والتواصل معهم في كل ما يخص الطلبة، فضلا عن التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني بما يفعل أداء المدرسة لدورها التعليمي والمجتمعي، مما ينعكس على المناخ التنظيمي والبيئة النفسية والاجتماعية داخل المدرسة. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السلامة (2011)، ودراسة نزال (2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة جيمكو (Gemechu, 2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesango, 2012) ، ودراسة (Keung, 2008)، ودراسة محمد (2013)، دراسة العمري (2014).

◄ النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
26	تشبث مديري المدارس بالأساليب التقليدية في صناعة القرارات.	3.173	63.46	متوسطة
27	نقص خبرة مديري المدارس في استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرارات.	2.8378	56.76	منخفضة
28	تسلط مديري المدارس في صناعة القرارات	2.7568	55.14	منخفضة
29	تسرع مديري المدارس في صناعة القرارات.	2.7027	54.05	منخفضة
30	ضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند صناعة القرارات.	2.8	56.00	منخفضة
31	مراعاة تحقيق المصلحة الشخصية لمدير المدرسة عند صناعة القرارات.	2.5459	50.92	منخفضة
32	شيوع البيروقراطية في صناعة القرارات المدرسية.	2.7946	55.89	منخفضة
33	ضعف القدرات الإبداعية لمديري المدارس في صناعة القرارات.	2.7027	54.05	منخفضة
34	تردد مديري المدارس عند صناعة القرارات.	2.7297	54.59	منخفضة
35	تخوف مديري المدارس من فقدان مراكزهم الوظيفية لدى صناعة القرارت.	3.0865	61.73	متوسطة
36	اهتمام مديري المدارس بالعلاقات الاجتماعية مع المعلمين على حساب المصلحة العامة.	2.8324	56.65	منخفضة
37	تخوف مديري المدارس من تعارض الأنشطة اللامنهجية مع التقاليد السائدة في المجتمع.	3.0595	61.19	متوسطة
38	عدم التخطيط الجيد لتطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرارات.	2.7838	55.68	منخفضة
39	نقص الدورات التاهيلية لمديري المدارس فيما يتعلق بالأساليب العلمية لصناعة القرارات.	2.8703	57.41	منخفضة
40	نقص البيانات اللازمة لصناعة القرارات.	2.9892	59.78	منخفضة
41	قلة دعم إدارة التربية والتعليم لمديري المدارس في قراراتهم.	3.2216	64.43	متوسطة
42	عدم إيمان الإدارات المدرسية بجدوى استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرارات.	2.8108	56.22	منخفضة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
43	ضعف التواصل بين مديري المدارس ومديريات التربية والتعليم في المحافظات.	2.8541	57.08	منخفضة
44	نقص خبرة مديري المدارس في إدارة الوقت.	2.6	52.00	منخفضة
45	ضعف مهارات مديري المدارس في استخدام التقنيات الحديثة في اتخذ القرارات.	2.773	55.46	منخفضة
46	نقص الدعم الفني للتطبيقات الحاسوبية في المدارس.	3.1405	62.81	متوسطة
47	ضعف صيانة الأجهزة الحاسوبية المدرسية.	3.2	64.00	متوسطة
48	ضعف تحديث البرامج الحاسوبية المدرسية.	3.2541	65.08	متوسطة
49	قصور المخصصات المالية اللازمة لتحديث التقنيات اللازمة لصناعة القرارات.	3.4919	69.84	متوسطة
50	كثرة الأعباء الإدارية لمديري المدارس.	3.4757	69.51	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.9395	58.79	منخفضة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (8) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت متوسطة على الفقرات (26، 35، 37، 41، 46، 47، 48، 49، 50) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60 % – 69 %) وكانت منخفضة على الفقرات (27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 36، 38، 39، 40، 42، 43، 44، 45) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50 % – 59 %)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.79 %). ويعزو الباحث ذلك إلى الدورات التي تنظمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس باستمرار، والتي تزودهم بالأساليب العلمية لصناعة القرار، وتشجعهم على مشاركة المعلمين في ذلك، كما تشجعهم على تفويض السلطة، وبخاصة أن وزارة التربية والتعليم عينت نائباً للمدير في كل مدارس فلسطين، وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السفياني(2012)، ودراسة السلامة(2011)، ودراسة نزال(2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة لين (Lin,2014)، ددراسة جيمكو(Gemechu,2014)، ودراسة واديزانغو (Wade-sango،2012) ، ودراسة (Keung, 2008)، ودراسة محمد (2013)، دراسة العمري(2014).

◄ خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	القرارات المتعلقة بالتخطيط	3.5613	71.23	مرتفعة
2	صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	3.5631	71.26	مرتفعة
3	صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	3.6301	72.60	مرتفعة
4	صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	3.5883	71.77	مرتفعة
5	معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	2.9395	58.79	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.4564	69.13	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (9) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على المجالات (1، 2، 3، 4)، إذ كانت نسبتها المئوية بين (70 % – 79 %)، وكانت منخفضة على المجال (5) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50 % – 59 %)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (69.13 %)، ويرجع الباحث ذلك إلى توجه إدارات المدارس في فلسطين عموما وفي محافظة سلفيت خصوصا إلى تبني الأنماط الإدارية الديموقراطية والأساليب العلمية في تنفيذ المهام الإدارية وصناعة القرارات، نظرا لتأثير الدورات التأهيلية والمهام الإشرافية والزيارات الميدانية التي تنفذها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أثناء الخدمة، فضلا عن أنها تعين مديري المدارس من المعلمين السابقين والذين مضى على خدمتهم عشر سنوات فأكثر ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى على الأقل، مما يؤهلهم للاضطلاع بالمهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السفياني(2012)، ودراسة السلامة (2011)، ودراسة العمري (2011)، ودراسة نزال(2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة لين (Lin,2014)، ددراسة جيمكو(Gemechu,2014)، ودراسة واديزانغو (Wade-sango,2012)، ودراسة أومولودي و إيجبودو (Omolude& Ig-budu,2012)، ودراسة (Keung, 2008)، ودراسة محمد (2013)، دراسة العمري(2014).

◄ ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) نحو د رجة إسهام المعلمين والمعلمات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في صنع القرارات في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة عن السؤال الثاني والمتعلق بمتغير الجنس استخدم اختبار (t)، والجدول (10) يبين النتائج:

جدول (10)

نتائج اختبار(t) لدلالة الفروق في استجابات المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة سلفيت تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر		انثى		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	القرارات المتعلقة بالتخطيط	3.5547	0.72378	3.5647	0.61965	-0.099-	0.921
2	صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	3.5000	0.69262	3.5964	0.68912	-0.904-	0.367
3	صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	3.6540	0.56044	3.6175	0.61202	0.398	0.691
4	صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	3.5651	0.74454	3.6006	0.69405	-0.322-	0.748
5	معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	3.1831	0.72369	2.8106	0.73745	3.289	0.001
الدرجة الكلية		3.4914	0.46411	3.4380	0.44641	0.764	0.446

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (الجنس) على الأبعاد (1، 2، 3، 4) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05). مما يعني عدم وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (الجنس)، في حين وجدت فروق ذات دلالة احصائية على البعد الخامس حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05)، وظهرت النتائج لصالح الذكور. ويفسر الباحث ذلك بأن مديري المدارس من الذكور أكثر جرأة من المديرات في تفويض السلطة ومشاركة المعلمين في صناعة القرارات، في حين تميل المديرة إلى التمسك بالصلاحيات، بفعل عوامل التنشئة الأسرية، والعوامل النفسية والاجتماعية. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015)، ودراسة إبراهيم وشهاب (2011)، ودراسة أومولوديو إيجبودو (Omolude& Igbudu, 2012). واختلفت مع دراسة محمد (2013)، ودراسة العمري(2014)، ودراسة السفياني(2012)، ودراسة كومبي (Kumb ،2015)، ودراسة لين (Lin,2014)، ددراسة جيمكو(Gemechu,2014)، ودراسة واديزانغو (Wade-sango,2012)، ودراسة كيونج (Keung,2008).

◄ ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (العمر)؟

للإجابة عن السؤال الثالث والمتعلق بمتغير العمر، استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (العمر)

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالتخطيط	بين المجموعات	2.338	2	1.169	2.773	0.065
	داخل المجموعات	76.745	182	0.422		
	المجموع	79.083	184			
صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	2.796	2	1.398	3.001	0.052
	داخل المجموعات	84.801	182	0.466		
	المجموع	87.598	184			
صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	1.278	2	0.639	1.832	0.163
	داخل المجموعات	63.513	182	0.349		
	المجموع	64.791	184			
صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	بين المجموعات	3.704	2	1.852	3.784	0.025
	داخل المجموعات	89.076	182	0.489		
	المجموع	92.780	184			
معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	بين المجموعات	0.636	2	0.318	0.560	0.572
	داخل المجموعات	103.428	182	0.568		
	المجموع	104.064	184			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.241	2	0.621	3.106	0.047
	داخل المجموعات	36.362	182	0.200		
	المجموع	37.603	184			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (11) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (العمر) على الأبعاد (1، 2، 3، 5) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، ووجدت فروق ذات دلالة احصائية على البعد (4) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05).ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير العمر على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول (11/أ) يبين ذلك

جدول (11/أ)

نتائج اختبار (LSD) للفروق تبعا لمتغير العمر

المجال	المستوى	30 سنة فأقل	31-40	أكثر من 40
صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	30 سنة فأقل		*-0.38417-	-0.13875-
	31-40	*0.38417		*0.24542
	أكثر من 40	0.13875	*-0.24542-	
الدرجة الكلية	30 سنة فأقل		-0.14009-	0.03853
	31-40	0.14009		*0.17862
	أكثر من 40	-0.03853-	*-0.17862-	

يتضح من الجدول (11/أ) أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

◄ المجال الرابع (صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع)

– فئة (30) سنة فأقل مع فئة (31 – 40) لصالح فئة (31 – 40)، فئة 30 سنة فأقل مع فئة أكثر من (40) لصالح فئة أكثر من (40)، فئة (31 – 40) مع فئة أكثر من (40) لصالح فئة أكثر من (40)، وكانت الدرجة الكلية: فئة (31 – 40) مع فئة أكثر من (40) لصالح فئة أكثر من (40). ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة التي اكتسبها المديرون والمعلمون مع تقدم السن على حد سواء، مما يمنحهم المقدرة على الحكم على الأمور نظرا لتفاعلهم الاجتماعي المتواصل واليومي داخل المدرسة وخارجها. وبذلك اتفقت مع نتيجة دراسة العمري (2011)، واختلفت مع نتيجة دراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015)، و دراسة محمد (2013)، ودراسة السفياني (2012)، ودراسة سلامة (2011)، ودراسة إبراهيم وشهاب (2011)، ودراسة كومبي (2015، Kumb)، ودراسة لين (Lin, 2014)، ودراسة جيمكو (Geme-chu,2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesango, 2012) ، ودراسة كيونج (Keung, 2008) دراسة أوما (Ouma, 2014).

◄ رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (مكان العمل)؟

للإجابة عن السؤال الرابع والمتعلق بمتغير مكان العمل، استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (12) يبين النتائج:

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (مكان العمل)

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالتخطيط	بين المجموعات	1.771	2	0.886	2.085	0.127
	داخل المجموعات	77.312	182	0.425		
	المجموع	79.083	184			
صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	0.913	2	0.457	0.959	0.385
	داخل المجموعات	86.684	182	0.476		
	المجموع	87.598	184			
صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	2.849	2	1.424	4.185	0.017
	داخل المجموعات	61.943	182	0.340		
	المجموع	64.791	184			
صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	بين المجموعات	0.514	2	0.257	0.507	0.603
	داخل المجموعات	92.267	182	0.507		
	المجموع	92.780	184			
معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	بين المجموعات	0.973	2	0.487	0.859	0.425
	داخل المجموعات	103.091	182	0.566		
	المجموع	104.064	184			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.647	2	0.323	1.592	0.206
	داخل المجموعات	36.957	182	0.203		
	المجموع	37.603	184			

دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (مكان العمل) على الأبعاد (1، 2، 4، 5) على الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، ووجدت فروق ذات دلالة احصائية على البعد رقم (3) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05).ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير مكان العمل على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول (12/أ) يبين ذلك

جدول (12/أ)

نتائج اختبار (LSD) للفروق تبعا لمتغير مكان العمل

المجال	المستوى	مدارس قرى غرب محافظة سلفيت	مدارس مدينة سلفيت	مدارس قرى شرق محافظة سلفيت
صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	مدارس قرى غرب محافظة سلفيت		0.18159	*0.34316
	مدارس مدينة سلفيت	-0.18159-		0.16157
	مدارس قرى شرق محافظة سلفيت	-0.34316-*	-0.16157-	

يتضح من الجدول (12/أ) أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

◄ المجال الثالث (صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة):

– فئة مدارس قرى غرب محافظة سلفيت مع فئة مدارس قرى شرق محافظة سلفيت لصالح فئة مدارس قرى غرب محافظة سلفيت. ويعزو الباحث ذلك إلى انفتاح المدارس في قرى غرب محافظة سلفيت على المجتمع المحلي، وإسهام المجتمع في تقديم يد العون والمساعدة للمدارس مادياً ومعنوياً في أنشطتها كافة، مما يؤثر على مستوى الأنشطة الطلبية ونوعيتها وتنوعها، وبخاصة أن الأوضاع الاقتصادية للقرى الغربية أفضل منها في القرى الشرقية للمحافظة بفعل قربها من الخط الأخضر وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العمري(2011)، واختلفت مع نتيجة دراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي(2015)، و دراسة محمد (2013)، ودراسة السفياني(2012)، ودراسة سلامة (2011)، ودراسة إبراهيم وشهاب(2011)، ودراسة كومبي (Kumb، 2015)، ودراسة لين (Lin, 2014)، ودراسة جيمكو (Gemechu, 2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesango, 2012).

◄ خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الخامس والمتعلق بمتغير سنوات الخدمة استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (13) يبين النتائج

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالتخطيط	بين المجموعات	1.453	3	0.484	1.129	0.339
	داخل المجموعات	77.630	181	0.429		
	المجموع	79.083	184			
صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	1.927	3	0.642	1.357	0.258
	داخل المجموعات	85.671	181	0.473		
	المجموع	87.598	184			
صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	0.984	3	0.328	0.931	0.427
	داخل المجموعات	63.807	181	0.353		
	المجموع	64.791	184			
صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	بين المجموعات	2.804	3	0.935	1.880	0.135
	داخل المجموعات	89.977	181	0.497		
	المجموع	92.780	184			
معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	بين المجموعات	1.490	3	0.497	0.876	0.454
	داخل المجموعات	102.574	181	0.567		
	المجموع	104.064	184			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.079	3	0.360	1.783	0.152
	داخل المجموعات	36.524	181	0.202		
	المجموع	37.603	184			

دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا لا توجد فروق في استجابة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة). ويفسر الباحث ذلك بسبب أن التعليمات والتعميمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والموجه للمعلمين والمعلمات ومديري المدارس ومديراتها تعمم على الجميع دون استثناء كل فيما يخصه، وتعلق على لوحة الإعلانات، مما يتيح انسياب المعلومات للعاملين في المدارس كافة، مما يسهم في رفع درجة إدراك المعلمين والمعلمات لطبيعة مهام مديري المدارس وتفهمها بصرف النظر عن سنوات الخدمة لهم، فضلا عن روتين العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس يجعل سنوات الخدمة عبارة عن سنة مكررة بعدد سنوات عملهم في المدرسة. وبذلك اتفقت مع نتيجة دراسة أوما (Ouma, 2014) ، ودراسة العمري (2014)، ودراسة محمد (2013)، ودراسة السفياني (2012)، ودراسة أومولودي وإيجبودو (Omolude & Igbudu, 2012)، ودراسة إبراهيم وشهاب (2011)، ودراسة السلامة(2011)، واختلفت مع نتيجة دراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015)، ودراسة كومبي (Kumb ،2015)، ودراسة لين (Lin,2014)، ودراسة جيمكو (Gemechu, 2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesango, 2012) ، ودراسة كيونج (Keung, 2008)، ودراسة نزال (2009).

◄ سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي نصه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (المرحلة المدرسية)؟

للإجابة عن السؤال السادس والمتعلق بمتغير المرحلة الدراسية، استخدم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (المرحلة المدرسية)

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالتخطيط	بين المجموعات	3.727	2	1.863	4.500	0.012
	داخل المجموعات	75.357	182	0.414		
	المجموع	79.083	184			
صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	6.791	2	3.396	7.648	0.001
	داخل المجموعات	80.806	182	0.444		
	المجموع	87.598	184			
صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	4.630	2	2.315	7.004	0.001
	داخل المجموعات	60.161	182	0.331		
	المجموع	64.791	184			
صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	بين المجموعات	3.941	2	1.971	4.037	0.019
	داخل المجموعات	88.839	182	0.488		
	المجموع	92.780	184			
معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية	بين المجموعات	1.673	2	0.836	1.487	0.229
	داخل المجموعات	102.392	182	0.563		
	المجموع	104.064	184			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.551	2	1.275	6.622	0.002
	داخل المجموعات	35.053	182	0.193		
	المجموع	37.603	184			

دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (المرحلة المدرسية) على البعد (5) وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) والتي تعني عدم وجود فروق في استجابة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير(المرحلة المدرسية)، ووجدت فروق ذات دلالة احصائية في استجاباتهم على الأبعاد (1، 2، 3، 4)، وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05).ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير المرحلة المدرسية على جميع الأبعاد وعلى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD)، والجدول (14/أ) يبين ذلك.

جدول (14/أ)

نتائج اختبار (LSD) للفروق تبعا لمتغير المرحلة المدرسية

المجال	المستوى	أساسية دنيا	أساسية عليا	ثانوية
القرارات المتعلقة بالتخطيط	أساسية دنيا		0.19933	-0.14327-
	أساسية عليا	-0.19933-		-0.34259-*
	ثانوية	0.14327	0.34259*	
صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين	أساسية دنيا		0.07209	-0.37858-*
	أساسية عليا	-0.07209-		-0.45068-*
	ثانوية	0.37858*	0.45068*	
صناعة القراراتالمتعلقة بالطلبة	أساسية دنيا		0.03496	-0.32907-*
	أساسية عليا	-0.03496-		-0.36403-*
	ثانوية	0.32907*	0.36403*	
صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع	أساسية دنيا		0.14128	-0.21682-
	أساسية عليا	-0.14128-		-0.35810-*
	ثانوية	0.21682	0.35810*	
الدرجة الكلية	أساسية دنيا		0.12196	-0.16625-*
	أساسية عليا	-0.12196-		-0.28822-*
	ثانوية	0.16625*	0.28822*	

يتضح من الجدول (14/أ) أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- **المجال الأول (القرارات المتعلقة بالتخطيط)**
  - فئة أساسية عليا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية
- **المجال الثاني (صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين)**
  - فئة أساسية دنيا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية، فئة أساسية عليا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية.
- **المجال الثالث (صناعة القرارات المتعلقة بالطلبة)**
  - فئة أساسية دنيا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية، فئة أساسية عليا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية.
- **المجال الرابع (صناعة القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع)**
  - فئة أساسية دنيا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية، فئة أساسية عليا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية.

الدرجة الكلية: فئة أساسية دنيا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية، فئة أساسية عليا مع فئة ثانوية لصالح فئة ثانوية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية والأساسية العليا في فلسطين يتعاملون مع طلبة مراهقين وليسوا أطفالا، مما يستوجب مشاركة المعلمين ومساعدة الإدارة المدرسية في تخطيط وتنفيذ الأنشطة الطلابية كافة، والتفاعل الإيجابي مع الطلبة، والعمل على حل المشكلات التي تواجههم، مما ينعكس على درجة تقدير المعلمين والمعلمات في المدارس لنمط الإدارة المدرسية المتبع والذي يشركهم في صناعة القرارات على المستويات كافة. وبذلك اتفقت مع نتيجة دراسة العمري (2011)، واختلفت مع نتيجة دراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015)، ودراسة كومبي (Kumb، 2015)، ودراسة لين (Lin, 2014)، ودراسة جيمكو (Gemechu, 2014)، ودراسة واديزانغو (Wadesango, 2012)، ودراسة السفياني(2012)، ودراسة أومولودي وإيجبودو (Omolude & Igbudu, 2012)، ودراسة إبراهيم وشهاب (2011)، ودراسة السلامة (2011)، ودراسة نزال (2009) ودراسة كيونج (Keung, 2008).

ملخص النتائج:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، ومكان العمل باستثناء البعد الثالث حول القرارات المتعلقة بالطلبة لصالح مدارس قرى غرب سلفيت).
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية على الأبعاد(1،2،3،4) لصالح فئة ثانوية، ولم توجد فروق على البعد الخامس المتعلق بمعوقات إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في المدرسة.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة التي كان أبرزها أن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت كانت مرتفعة على الأبعاد الأربعة الأولى، ومتوسطة على البعد الخامس والدرجة الكلية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية على الأبعاد(1،2،3،4) لصالح فئة ثانوية، كذلك عدم وجود فروق على البعد الخامس المتعلق بمعوقات إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في المدرسة، فإن الباحث يوصي بـ:

1. حث مديري ومديرات المدارس على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في صناعة القرار في المدارس، ورفع درجة مشاركة المعلمين والمعلمات في القرارات المدرسية.
2. العمل على إزالة المعوقات التي تحد من مشاركة مديري المدارس ومديراتها للمعلمين في صناعة القرار في المدارس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3. دعم المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لقرارات مديري ومديرات المدارس بما يحقق لهم الشعور بالأمن الوظيفي.
4. عقد دورات تثقيفية لمديري المدارس ومديراتها لتوضيح أهمية النشاطات اللامنهجية والتوفيق بينها وبين القيم المجتمعية.
5. حث مديري المدارس ومديراتها على مشاركة المعلمين في تشكيل مجالس أولياء الأمور.
6. إجراء مزيد من الدراسات على مدارس المحافظات الأخرى.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. إبراهيم، يونس محمد وشهاب، شهرزاد محمد(2011). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على صناعة القرار في محافظة نينوى بالعراق. مجلة الدراسات التربوية. العدد (15)، تموز.
2. البدوي، طارق عبد الحميد (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
3. بلوني، انجود شحادة(2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.
4. البلوشي،عائشة بيت سعيد بن محمود (2002).مبدأ المشاركة في صناعة القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
5. جريتنبرغ، جيرالد، بارون،روبرت(2014). تعريب وترجمة: رفاعي، رفاعي محمد،وبسيوني، إسماعيل بسيوني.إدارة السلوك في المنظمات. الرياض، المملكة العربية السعودية.
6. حبتور، عبد العزيز صالح(2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
7. حسن، أمين عبد العزيز(2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
8. حرز الله، أشرف رياض(2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صناعة القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشودة. الجامعة الإسلامية.غزة، فلسطين.
9. الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج، الأردن.
10. خليل، نبيل سعد(2009). الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
11. السفياني، ماجد بن مسفر بين صالح (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القراراتالمدرسية– دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.
12. السلامة، ماجد بن محسن بن علي(2011).معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرس في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،المملكة العربية السعودية.
13. السلمي، على (1999). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة: دار غريب، مصر.
14. الشقصي، حمد بن هلال (2005). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. عمان، الأردن.
15. الطويل، هاني عبد الرحمن(2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
16. عبود، عبد الغني وآخرون(2000). إدارة المدرسة الابتدائية. ط3. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، مصر.
17. العجمي، ناصر (2008). درجة مشاركة مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية صناعة القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
18. العطاس، محمد سالم (2009). اتخاذ القرارات « النظرية والتطبيق». الرياض: مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية.
19. العلاقي، مدني عبد القادر (2005). الإدارة– دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة جدة، المملكة العربية السعودية.
20. العمري، يوسف بن محمد بن موسى (2014). معوقات تطبيق الأساليب العلمية في صناعة القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
21. العمري، سهيلة عبد محمد (2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
22. عياصرة، على أحمد عبد الرحمن، و حجازين، هشام عدنان موسى(2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للطباعة والنشر، الأردن.
23. الطبيب، أحمد محمد (1999) .الإدارة التعليمية:أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

24. كنعان، نواف (2003). اتخاذ القراراتالإدارية بين النظرية والتطبيق. ط5. عمان: دار الثقافة للنشرة والتوزيع، الأردن.

25. قنديل، جواهرأحمد (2009). اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام. كلية التربية. جامعة الملك سعود، الملكة العربية السعودية.

26. مرسي، محمد منير (2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. ط3. القاهرة: عالم الكتب، مصر.

27. مغربي، عبد الحميد (2011). الأصول العلمية لإدارة الأعمال. القاهرة: المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر.

28. مشيرفي، حسن علي (1997).نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

29. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

30. محمد، رريب (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائية_دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة وهران الجزائرية. 6 (11).

31. نزال، مي سامي محمد (2009). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات أنفسهم. سالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

32. اليعقوبية، سوسن بنت سعود بن عبد الله، والعاني، وجيهة ثابت، والغنبوصي، سالم بن سليم(2015). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 4 (3).

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. *Gemechu, Desalogn (2014). The Participation of Teachers' Involvement in Decision _Making in Government Secondary school of Jimma Town. Universityof Jimma, Ethiopia.*
2. *Keung, cherg chi (2008). The Effect of Shared Decision Making on The Improvement in Teachers Job Development. New horizons in Education Journal. Vol.56. No.3, December.*
3. *Kumbi, JanoHussein(2015). Teachers' Participation in School Decision Making in Secondary Schools of Arsi Zone. Unpublished Master Thesis. Haramaya University. Haramaya, Ethyopia.*
4. *Lin,Yao Jung(2014). Teachers' Involvement in School Decision Making. Journal of Studies in Education. ISSN 20162-6952 Vol.4. No3.*
1. *Omabude, Mercy(2012). Influence of Teachers' Participation in Decision Making on Their Job Performance in Public & Private Secondary Schools in Oredo local Government Area of Edo state in Nigeria. European Journal of Business & Social Sciences vol.1. No.5. PP-12-22, August.*
2. *Ouma, OdangoFredriek (2014). The Relationship Between Teachers' Participation in Decision _Making & Their Satisfaction in Public Secondary Schools in Gem Sub-County. Siayacounty. University of Nairobi, Kenya*
3. *Mckmimie ,B. (2011): BPscSc Fourth Year Book. School of Psychology. University of QueensLand, Australia.*
4. *Wadesango, Newman(2012). The Influence of Teachers' Participation in DecisionMaking on Their Occupational Morale. Journal Soc. Sci. 31(3). PP 361-369.*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com