كلية التربية
قسم التربية

# مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسى فى اتخاذ القرارات المدرسية في ضوء القيادة التشاركية

**بحث مستل من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية "تخصص التربية"**

**تم قبول البحث للنشر**

**مدير تحرير المجلة**
**(أ.د/ ممدوح محمد عبدالمجيد)**

**يعتمد**
**عميد الكلية**

**إعداد الباحث**

**محمد عبدالسلام على الشينى**

**إشـــــــــــــراف**

**أ.د / سميرعبدالوهاب الخويت**
**أستاذ أصول التربية المتفرغ**
**كلية التربية- جامعة طنطا**

**أ.د/ زهيرالسعيدحجازى**
**أستاذ أصول التربية المتفرغ**
**كلية التربية جامعة مدينة السادات**

## مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى تفعيل مشاركة معلمي التعليم الأساسى فى إتخاذ القرارات المدرسية داخل المؤسسات التعليمية للمشاركة فى إتخاذ القرارات لتحقيق الأهدافها المرجوة منها وتحقيق نتائج إيجابية من خلال تطبيق هذه القرارات التى تحمل فى طياتها المصلحة العامة للمؤسسة التربوية .استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة واعتمد على الأستبانه وتم تطبيقها على عينه من معلمى التعليم الأساسى بمحافظة الغربية ,وتوصل البحث إلى مجموعه من النتائج أهمها: تعزيز التنمية المهنية لدى المعلمين وتزيد كفائتهم الذاتية والتطوير والإبداع. تعزيز واقع مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الإدارة التعليمية و مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المدرسية . المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسةعلى أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة . أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين ، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليهم لشعورهم بالمسؤولية.


الكلمات الإفتتاحية : إتخاذ القرار –المؤسسات التربوية – القيادة التشاركية .


## مستخلص البحث باللغة الإنجليزية :

## abstract:

The aim of the research is to activate the participation of primary education teachers in making school decisions within educational institutions to participate in making decisions to achieve their desired goals and achieve positive results through the application of these decisions that carry with them the general interest of the educational institution.The research used the descriptive analytical method due to its suitability to the nature of the study. It relied on the questionnaire and was applied to a sample of Enhancing the reality of the participation of teachers of the basic education stage in light of the dimensions of the participatory leadership entrance and school decision-making due to the variable of educational administration and the participation of teachers of the basic education stage in light of the dimensions of the participatory leadership entrance and school decision-making. Participation in decision-making works to achieve mutual trust between the leadership and the employees of the institution, as it leads to the establishment of good human relations. Participation in decision-making in turn leads to the ease of directing subordinates , because there is no need to expand the scope of control over them because of their sense of responsibility.


**Key words:**

**decision making - educational institutions - participatory leadership**

## المقدمة:

تعتبر التربية في مفهومها المعاصر عملية تحتاج للتغيير والتطوير الاجتماعي ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل مكانًا بارزًا بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان .ونتائج العملية التربوية منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساس في نجاحها وسيرها وحسن توجيهها .والإدارة هى عملية اتخاذ قرارات تقوم على العلم والدراسة وتولد القدرة التي تحقق الربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف .وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق أهداف المجتمع من تعليم وإعداد النشء للحياة وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة وذلك وفقا لفلسفة المجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية. (عبدالغنى عبود, ٢٠٠٠, ١٤٢)

وتعد الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التعليمية وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة ،ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها إن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها ، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات.

إن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو الموجه أو المدير و ما يصاحبها من أنشطة إدارية إنما هي في الواقع سلسلة من القرارات تتخذ من أجل توجيه سلوك المرؤوسين وإن كل وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية اتخاذ قرار ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية في التعليم وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة . (سامى الشمرى,٢٠١٧, ١٢٢)

## مشكلة البحث

أن المؤسسة التربوية تعد إحدى أهم مؤسسات المجتمع ، وتقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها للأهداف التي يتوقعها المجتمع منها ، وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية ، أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد ، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم ، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية ، وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في القرارات ، ذلك لأن عملية صنع القرارات بطبيعتها هي نتيجة مجموعة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي

وبمعرفة أشخاص عديدين ، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك . إن مشاركة المعلمين داخل المؤسسات التعليمية والمدارس فى إتخاذ قرارات تحل مشاكلهم وتدرس احتياجاتهم وتقوم على تلبية احتياجاتهم ومشاركاتهم فى إتخاذ القرارات ترفع من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفى وتسهم فى وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين . (محمدمرسى,٢٠٠١, ١٧٢)

## أسئلة البحث :

**١- مامدى مشاركة معلمى مرحلة التعليم الأساسى فى إتخاذ القرارات المدرسية فى ضوء مدخل القيادة التشاركية؟**

**٢- ما الإطار النظرى لمشاركة المعلمين فى إتخاذ القرارات المدرسية؟**

**٣-ما واقع مشاركة معلمى مرحلة التعليم الأساسى فى اتخاذ القرارات المدرسية فى ضوء القيادة التشاركية؟**

**٤- ما كيفية تفعيل مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسة فى ضوء مدخل القيادة التشاركية؟**

**٤-ما معوقات مشاركة معلمى مرحلة التعليم الأساسى فى صناعة القرارات المدرسية من وجهة نظرهم فى ظل القيادة التشاركية؟**

**٥- ما متطلبات تفعيل مشاركة معلمى مرحلة التعليم الأساسى فى اتخاذ القرارات المدرسية داخل المدرسة ودورالقيادة التشاركية فيها؟**

## أهداف البحث : هدف هذا البحث إلى :

١- الوقوف على واقع مشاركة معلمى مرحلة التعليم الأساسى فى إتخاذ القرارات داخل المدرسة ودراسة الأسباب التى تمنعهم من المشاركة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم داخل المدرسة.

٢- كيفية مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات بالطريقة الصحيحة التى تهدف الى المصلحة العامه للمدرسة لتحقيق الأهداف المرجوه منها

٣- كيفية تذليل العقبات التى تعوق المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية داخل المدارس فى ضوء القيادة التشاركية.

٤- تفعيل مشاركة معلمى التعليم الأساسى فى اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقه بهم.

٥- المشاركة الفعالة لمعلمى مرحلة التعليم الأساسى فى اتخاذ القرارت التربوية لتحقيق الرضا الوظيفى .

## أهمية البحث :

## الأهمية النظرية :

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

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

١- تفيد هذه الدراسة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية وتفتح المجال لهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة

الأهمية التطبيقية:

١- تسهم هذه الدراسة في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

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

٣-تسهم هذه الدراسة فى إيجاد كوادر تربوية داخل المؤسسات التعليمية ومن ثم الوصول بهذه المؤسسات بدرجات عالية من النجاح وتحقيق الأهداف المنشوده داخل هذه المؤسسات والعمل على إنجاحها فى الجوانب والمجالات المختلفه.

## منهج وأدوات البحث:

- استخدم الباحث المنهج الوصفى وقام بإعداد استبانة للوقوف على واقع مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرارات المدرسية.

## مجتمع وعينة البحث :

**تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الغربية .**

## -حدود البحث:

الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على تفعيل مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي فى ظل القيادة التشاركية.

الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الغربية .

الحدود البشرية: تقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينه ممثله فى معلمي مرحلة التعليم الأساسي محافظة الغربية.

## مصطلحات البحث :

القيادة التشاركية:

فالمشاركة هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.

وفي تعريف آخر المشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.

وكذلك المشاركة تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدورمنظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع . أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقا للنظرية التقليدية

القرار التربوى: (Educational decision)يعرف القرار التربوى بأنه العملية التى تؤدى إلى إختيار بدائل مختلفة وهو يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية للعملية التعليمية حيث أن من له سلطه إتخاذ القرار التربوى فى موقف يطلب فيه أن يختار بديلا معينا . ويقصد فى هذه الدراسة إختيار البديل المناسب فيما يعرض للمدرسة من المواقف والمشكلات تختص بدورها فى العملية التعليمية التعلمية.

للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب وقرارات متعلقة بالمعلمين وقرارات متعلقة بالمناهج وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلى .

مرحلة التعليم الأساسى:

هى مرحلة من مراحل التعليم المصرى التى تضم رياض الأطفال والتعليم الإبتدائى والتعليم الإعدادى وتضع تحت إدارة واحدة تسمى مرحلة التعليم الأساسى.

## الدراسات السابقة

١- أولا الدراسات العربية :

١- دراسة ضحيك (٢٠١٦) بعنوان" درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية"

هدفت الدارسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلميهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس ،المؤهلالعلمي ،وسنواتالخبرة) ،ولتحقيقأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وقامت الباحثة بتصميم استبانتين لجمع المعلومات الميدانية حول الدارسة، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة بالقيم وقد تكونت من خمسة مجالات والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين لإتخاذ القرارات التشاركية وتككونت من أربعة مجالات .

- وتكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ معلم تم اختيارهم بطرية عشوائية من مجتمع الدراسة الذى بلغ ٨٢٨٧ معلما .

وتوصلت إلى النتائج التالية :

١- درجة ممارسة المديرين للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية وبوزن نسبي )٧٥.٤٠٪،ودرجة ممارسة المديرين التخاذ القرارات التشاركية جاءت عالية وبوزن نسبي ٧١٪.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم وللمشاركة في اتخاذ القراررات تعزى لمتغير)المؤهل العلميو في حين توجد فروق تعزى لمتغير ا(لجنس)( لصالح الذكور).

٣-- توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم وبين اتخاذ القرارت التشاركية.

٤- تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس من خلال عقد الدوراتالتدريبية اللازمة التي تشرف عليها الجهات المعنية.

٥- توسيع قاعدة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.

٢- دراسة الرنتيسي (٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية"

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادةالتشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، والإجابة عن اسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين كأداة للدراسة،وتكون مجتمع الدارسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدارسي(٢٠١٥-٢٠١٤) والبالغ عددهم ( ٤٩٧٨) معلما ومعلمة وقد بلغت عينة الدراسة(٥٠٠)معلما معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقام الباحث باستخدام لبرنامج اللازم إحصائية(SPSS) لتحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١- المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بنسبة (٧٤.٢٠٪) وهي درجة ممارسة كبيرة.

٢- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات ( الجنس،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة)

وبناء على نتائج الدراسة كان من أهم توصياتها:

٣- إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديدالسياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج ،إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

٤- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره.

٥- تسهيل مهمة مديري المدارس في التواصل مع المجتمع المحلي واشراكهم في اتخاذ القرارات لسد احتياجات المدرسة.

٦- تدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

٣- دراسة الصليبي (٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لمعلميهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس/المؤهل العلمي/سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على معلمين ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد وزع الباحث الإستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها ٤٢٠ معلما وقد تم استردادهم جميعا و تم تحليل بيانات الإستبانتين باستخدام برنامج التحليل الإحصائيSPSS.

وتوصلت إلى النتائج التالية :

١- يمارس مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة القيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم بنسبة(٧٧.٤٪) وهيَنسبة كبيرة حسب المحك المستخدم.

٢- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

٤- العمل على تعزيزورفع أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة التشاركية.

٥- ضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية مما يعززالروح المعنوية.

٦- العملعلى تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل مديرالمدرسة وذلك من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلمين في تنفيذ المهام القيادية.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفيالتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (١١٤) نائب مدير ورئيس قسم وفعل الباحث استبانتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

الأولى استبانة إدارة الجودة الشاملة،

الثانية استبانة القيادة التشاركية،وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية(SPSS).

وتوصلت إلى النتائج التالية :

١- اظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لمحور إدارة الجودة الشاملة يساوي (٧٢.٦٥٪)، والوزن النسبي لمحور القيادة التشاركية يساوي(٧٧.٨٢٪).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الد راسة لدرجة ممارسة مديري مديريات

لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الد ارسة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير للمجالين التخطيط االستراتيجي، وتحفيز العاملين( أما باقي المجالات فلا توجد فروق).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدارسة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

٥- مديريات التربية والتعليم للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي نائب مدير للمجال (المشاركة في اتخاذ القرار) أما باقيالمجالات فلا توجد فروق.

٦- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بدجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية.

٧- ضرورة أن يولي المديرون اهتماما خلال المشاركة في اتخاذالقرار، وتفويضالسلطة والإتصال و بناءالمعلومات،وتفعيل العلاقات الإنسانية.

٨- العمل على تشكيل لجنة متخصصة تقوم باتخاذ القرارات وتبادل الأراء المتعلقة بالمديريات.

-ثانيا الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Olgha And Gorgeous 2013) بعنوان "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وتأثيرها على المدارس والمعلمين" اليونان هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات وتأثيرها على المعلمين وعلى مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي،وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) معلما من مدارس في مختلف المناطق اليونان،حيث تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

١- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جدا بشؤون الطالب والمعلمين، لكنها منخفضة في القرارات الإداريه.

٢- المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين.

٣- توفيرفرص لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

٤- ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

٢- دراســـــــة ( 2013,Moshteeah )

بعنوان" مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المدارس العليا" جمهورية

بتسوانا، أفريقيا الجنوبية. هدفت الدراسة التعرف إلى مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي، وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١)معلما من معلمي المدارس العليا في جمهورية بتسوانا.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

١- مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في مجال شئون الطلاب جاءت بدرجةعالية،في حين كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والقضايا المتعلقة بالتطوير بدرجة متدنية.

٢- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين فيصنع القرارالمدرسي يعزى لمتغيرات الدارسة(المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في حين لا توجد فروقتعزى لمتغير (الجنس).

٣- زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي وخاصة المعلمين في الفئة العمرية (٤٣) سنة والذين يشكلون غالبية المعلمين.

٤- أن يعمل المعلمون ومديرو المدارس معا لتطوير طرق الإبداع، للحصول على معلمين أكثرمهارة مهتمين بتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

٣-دراسة (Wood sangoo,2012 ) بعنوان" مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على معنوياتهم في المدارس الثانوية في محافظة(غويرو) في جمهورية جنوب أفريقيا، ولتحقيق أهدافالدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي التفسيري الذي يعتمد على المقابلات، وقد تكونت عينة الدراسه في المدارس الثانوية من خمسة مديرين وعشرين معلما.

وهدفت الدراسة إلى :

١- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضئيلة، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وضعف فاعلية المدرسة.

٢- تتضاءل الروح المعنوية للمعلمين لعدم مشاركتهم فيالقضاياالإستراتيجية.

٣- بعض القراراتالإدارية للمديرلم يحالفها النجاح،لأنهاكانت منجانب واحد.

٤- إعطاء المعلمين مساحة أكبر للمشاركة في صنع القرار، وفتح مستويات واسعة من التعاون والإلتزام الذي يحقق النجاح في المدرسة.

٥- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن المعلمين من الإبداع، وبالتالي اتخاذ قرارات ذات مغزى في مجالهم.

## الإطار النظري:

أولا: مفهوم القيادة:

"والقيادة هي عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني لأجل تحقيق هدف مشترك، أو هي المقدرة على توجيه سلوك جماعةفي موقف معين لتحقيقه، أو هي فن استمالة أفراد الجماعه للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون علية ويقتنعون بأهميته ويتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة فيما بينها، ليسيروا في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف بطريقة تضمن تماسك الجماعة فيما بينها، ليسيروا في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.( منار أحمد, ٢٠١٥, ٨٢)

## مفهوم القيادة التربوية

تعد القيادة التربوية بأنها جوهرالعملية الإدارية ، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وتكتسب أهميتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر حيوية، وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة التربوية الإدارية المقياس الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري .

أنها جملة من الجهود التي يقوم بها العاملين من فنيين وإداريين داخل المدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها.ويرى الهبيل أنها عملية شاملة تهدف إلى إنجاز الأعمال المدرسية بكفاءة عالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.أو مقدرة قائد المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة عن طريق التأثير بالمرؤوسين واستغلال ما لديهم من قدرات ومواهب وتوجيههم التوجيه الأمثل وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم.( عبدالله الجهني ,٢٠١٠, ٥٥)

وتعرف القيادة التربوية إجرائيا أنها :ممارسة القائد للمهارات القيادية من خلال التعاون والتفاعل مع العاملين ومراعاة احتياجاتهم النفسية والوظيفية ومواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## مفهوم القرار

القرار هو السبيل لتحريك عملك لبلوغ المهام والأهداف. عليك أن تضع العوامل المفيدة والخيارات، وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قراراتك أكثر ملاءمة.

-- وهو إعطاء من له السلطة والقوة بموجب القوانين واللوائح، لأوامر وإرادات مثبتة تهدف إلى تحقيق مصلحةٍ عامة للمؤسسة، وسواء كان هذا القرار إداريّاً، أم قضائيّاً، أم تشريعيّاً، أو حتّى قراراً داخليّاً، فجميع هذه القرارات تحتاج إلى خطوات يسير عليها المدير في إصدار قراره.

## تعريف اتّخاذ القرار

تتنوّع التعريفات الاصطلاحيَّة لاتّخاذ القرار في طرحها بالإشارة إلى اتّجاه العمليَّة وتصنيفها من الأصل، فعمليَّة اتخاذ القرار طبقاً لمن يصنّفها بأنَّها عمليَّة تفكير أو مهارة عقليَّة عُليا تُعرَّف بأنَّها إحدى عمليَّات التفكير المركَّبة والهادفة إلى اختيار البديل الأفضل، أو الحلّ الأمثل والأكثر ملاءمة لتحقيق الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف، وتنوّع البدائل، كما توصف وفق هذا النمط بأنها عمليَّة عقليَّة مُخطَّطة ومنظَّمةٌ، تعتمد المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المطروحة لحلِّ موقفٍ، أو مشكلةٍ،

أو حالةٍ من اللاتوازن؛ لاختيار أنسب الحلول وأنجحها في الوصول إلى الهدف اعتماداً على المعلومات الأوليَّة المدروسة، وانتهاجاً لمهارات التشخيص، واستمطار جميع البدائل المُمكنة وتقييمها، ثمّ تنفيذها بعمليَّة مُخطَّطة مُسبقاً، ثمّ تقويم نتائج القرار المُنتقى وتقييمه.

## أهمية القرار :

أهميّة اتّخاذ القرار: يتميَّز اتخاذ القرار بمكانته الجوهريَّة في العمليَّات الإداريَّة؛ إذ لا بدَّ من وجود القرارات والمفاضلة التي تقود إلى الاختيار في جميع نشاطات الإدارة ووظائفها، وتبرز أهميَّة اتّخاذ القرارات من النَّاحية الإدارية في جوانب التخطيط ووضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة أو تتبنَّاها؛ لتعكس من خلالها هويَّتها، وجوانب اختصاصها، وحدودها المكانيَّة والزَّمانيَة، كما تظهر أهميَّة اتخاذ القرارات في تحديد الشركات لمُدخلاتها ومواردها، ورسم الأساليب والآليات النَّاظمة لعملها ونُظُم تشغيلها، وبناء السلم الهيكلي والتنظيمي المناسب لنشاطاتها وإمكاناتها، ولا يُغفَل جانب اتخاذ القرارات في الدوائر الرقابيَّة والإشرافيَّة التي تُعنى بقياس الأداء وتقييم الأعمال، وما يترتّب عليها من مسارات تصحيحية وخُطط بديلة، تحتاج إلى تغليب المصالح وفقاً للبدائل المتاحة والسلوكات الواجبة أو المواقف الطارئة.

وبذلك اعتبر علماء الإدارة إن اتخاذ القرارات هو المحل الحقيقي لقدرة القادة الإداريين على القيادة ومقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، وهو جوهر العمل الإداري ونقطة البداية التي تبدأ منها كافة العمليات والنشاطات والإجراءات الإدارية التي تتم في المؤسسة .

وقد أكد (القباطي) على أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة وعملياتها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولهذا فان عملية اتخاذ القرارات تمثل الإدارة الرئيسية للعمل الإداري وهي الوسيلة المهمة في القيادة ومحور نشاطاتها داخل التنظيم الإداري . (رزان تقلا ,٢٠١٥, ٩٨)

## العوامل المُؤثّرة في اتّخاذ القرار

بعد التفصيل السابق لعمليّة اتّخاذ القرار، لا بُدّ لنا من ذِكر بعض العوامل التي تُؤثِّر في هذه العمليّة، وهي عوامل تؤثِّر في مُتَّخذ القرار، ممّا يتسبَّب في حدوث انحرافات إراديّة، ولا إراديّة، ومن أبرزها: عوامل نفسيّة، وشخصيّة: حيث تتعلَّق بمُتَّخذ القرار، والمدير، وكلّ من يشارك في عمليّة اتّخاذ القرار، وهي على نوعين : عوامل نفسيّة، تتمثّل في المحيط النفسيّ لمُتَّخِذ القرار، ودور المُنظَّمة في تكوينه، ودوافعه النفسيّة .الشخصيّة

الخاصّة بمُتَّخِذ القرار، حيث لا بُدّ من أن يكون مُتَّصفاً بصفات القائد الإداريّ، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفشلة، والاستعانة بالتجارب الجيّدة، وما إلى ذلك .التوقيت الخاصّ باتّخاذ القرار: حيث يُعتبَر الوقت عنصراً مهمّاً في اتّخاذ القرارات، إلّا أنّ التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعَدّ أمراً شديد الأهميّة، وخاصّة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنّه لا بُدّ من أخذ آراء المُتأثِّرين بالقرار في ما يتعلَّق بشانه. التشاركيّة في عمليّة اتّخاذ القرار: حيث تساعد هذه التشاركيّة على ضمان نجاح القرار، إلّا أنّها تُستمَدّ من نمط المنظَّمة، وطابعها. تدعونا لإتخاذ القرار أن القرار ليس حكرا على من يملك المنصب وأنه يقوى العلاقات الإنسانية داخل المجتمع التربوى وهذا يعنى أيضا تحمل المسئولية وزيادة الإنتاجية والكفاءة وأننا ندعوا للمشاركة فى إتخاذ القرار لشعور المرؤسين بانفسهم وقيمة رأيهم داخل المؤسسات التربوية والتعليمية ونجد أن هناك عوامل تؤثر فى إتخاذ القرار منها نفسية ومنها شخصية والتوقيت فى إتخاذ القرار ولابد من أن يتصف القائد هنا بالحكمة والقدرة على تجاهل الحلول الخاطئة وأيضا النظر إلى التجارب الناجحة والإستفادة منها ولابد من النظر إلى عامل الوقت وتأثيره فى عملية إتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب . (على عياصرة,هشام موسى, ٢٠٠٩, ٦٣)

## أساليب صناعة القرار:

ومن وجهة نظرى أن هذه النظريات فى إتخاذ القرار تناولت الموضوع بشكل مختلف حيث ان تناول النظريات لإتخاذ القرار فى عملية الإدارة هى متغير واقعى من حيث الإستفادة منها للأسس فى الواقع لبناء هذه القرارت التربوية حيث أن القرارات تستمد من السلوك العام لكل شخص مع الأخذ فى الإعتبار التوجيه التوجية والضبط للتفكير فى عملية اتخاذ القرار.

أما النظرية من خلال سلسلة السلوك فهى تعالج أمرين وهم سلطة القائد وحرية المرؤسين فالتناسب بينهما عكسيا فإن زادت سلطة القائد قلت حرية المرؤسين والعكس وتعتمد هنا هذه النظرية على القائد وأفكارة وسياساته ولابد من الإعتماد على المرؤسين فى إصدار القرارت والتفكير بحلول جذرية .

أما سيمون فتناول إتخاذ القرار من السلوك داخل المؤسسة التربوية وأن إتخاذ القرار هو سلوك تنظيمى يصل بالفرد إلى القرار السليم وذلك لأن من وجهة نظر سيمون فالقائد هنا لا يهتم فقط باتخاذ القرار ولكن أيضا ينتظر رد فعل هذا القرار ونواتجة .

أما عن النظرية الكمية فاتخاذ القرار لديهم هى تستخدم جميع الأدوات العلمية فى اتخاذ القرار وانها اتخذت المشكلات كنموذج رياضى تهتم بالبيانات والمعلومات الكمية التى تهيئها قبل اتخاذ القرار. ( محمد العطاس,٢٠٠٩, ٩١) .

## خطوات صنع القرارات:

يمكن النظر إلى خطوات عملية صنع القرارات بناءً على التحليل النظري لأدبيات علم الإدارة العامة والإدارة التعليمية على النحو التالي:

١- الإحساس بالمشكلة وتحديدها وتعريفها:

الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي تحديدها ويتم ذلك باستعراض المؤشرات والبيانات والحقائق في المواقف ولابد أن تميز الإدارة بين أمرين:

•المشكلة الحقيقية وهي العقبة التي تعوق المدرسة أو المؤسسة أو النظام عن تحقيق الهدف المنشود والعمل على حلها.

•المشكلة الفرعية : وهي عرض مؤقت ينشأ نتيجة للمشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها.

إن جهود الحل ينبغي أن توجه إلى المشكلة الحقيقية وليس إلى أعراضها وفرعياتها، إن نجاح الإداري في حل المشكلات الفرعية لن يؤدي إلى تحقيق الهدف وإن كان يساعد على تخفيف الشعور بحدة المشكلة، ويكون الشعور بالمشكلة عند ملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المحققة وبين الأهداف المطلوبة.

ولكي يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح لابد أن نتبين الجوانب التالية:

مدى حدة المشكلة، مدى تكرارها، مدى أهميتها، المدى الزمني لها، مدى توفر المعلومات عنها، مصدرها (داخلي – خارجي)، مدى إمكانية التعبير عنها كميًا. بناءً على هذا التوصيف يمكن تعريف المشكلة تعريفًا دقيقًا بحيث يكون في الإمكان البحث عن حلول منطقية.

٢- تحديد الأهداف ومعايير الاختيار:

إن القرار يتخذ أحيانًا لتحقيق هدف معين بذاته، ولكن في بعض الأحيان قد تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض، وفي مثل هذه المواقف تصبح عملية صنع القرار صعبة للغاية، إذ أن قرار ما وإن حقق هدفًا ما قد يجعل تحقيق هدف آخر صعبًا ومستحيلاً.

والمشكلات لا تنشأ من فراغ، بل لها أسبابها، وعادة ما تتعدد الأسباب لمشكلة ما وقد تتداخل وتتفاعل هذه الأسباب وبالتالي يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب وترتيبها حسب أهميتها النسبية .

٣- تنمية البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف:

لا يمكن تصور حل وحيد لأي مشكلة، بسبب تعدد العوامل المسببة لها. من ثم؛ فيكون لها حلول متعددة، لذا فالبحث عن هذه الحلول والتعرف عليها يكون مرحلة هامة في عملية لا يمكن تصور حل وحيد لأي مشكلة، بسبب تعدد العوامل المسببة لها. من ثم؛ فيكون لها حلول متعددة، لذا فالبحث عن هذه الحلول والتعرف عليها يكون مرحلة هامة في عملية حل المشكلات.( محمد مرسى , ٢٠٠٠ , ٧٤ )

والحل البديل له صفتان هما:

-- أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة.

-- أن يكون ممكنًا من الناحية العملية والتنفيذية.

٤- تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل والملائم:

تدور هذه المرحلة حول دراسة مزايا وعيوب كل البدائل المطروحة وتشتمل هذه الدراسة على التعرف على حجم المخاطرة في كل بديل، وإلى أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار إليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار.

٥- معايير الاختيار بين البدائل:

توجد بعض المعايير والمحكات التي يمكن أن توضع في الاعتبار عند عملية الاختيار من بين البدائل، والتي تعد من أهم مراحل صنع القرار، وأهم المعايير ما يأتي:

- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل.
- الاقتصاد في الجهود والنفقات.
- الإمكانات والموارد المتاحة.
- الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه.
- آثار البديل وما سوف يثير تنفيذه من مشكلات
- الأهداف التي يحققها البديل.
- الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري.

٦- تنفيذ البديل الملائم:

تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية والبرية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج.

٧- متابعة وتقويم عملية التنفيذ:

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وبذلك تتأكد إدارة المدرسة مما إذا كان القرار سليمًا ومحققًا لهدفه فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية ومالية يكشف عنها التنفيذ مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها وهذه يجب أن تتم بالاشتراك مع من اتخذ القرار أصلاً حتى لا تتغير طبيعة البرامج والخطة.

وعملية المتابعة هذه يجب أن تتم من الداخل أو الخارج لتتحقق بصورة مثلى ويمكن للإدارة المدرسية أن تختار طريقة المتابعة المناسبة عن طريق النظار والوكلاء والمعلمين والإداريين وفي هذا المجال لابد أن يتحدد لكل هؤلاء مهام محدودة في شكل تعليمات واضحة تتضمن واجب كل منهم.

مما تقدم يتبين لنا العناصر أو الخطوات العملية والعلمية والتي تمر بها عملية صنع القرارات بطريقة فعالة، ويوضح الشكل التالي خطوات صنع القرار.( نجاة النابه ,١٩٩٢م,٥٦)

خصائص عملية اتخاذ القرارات

يجب أن نعلم أن اتخاذ القرارات هو العمود الفقري والركيزة الأساسية للعملية الإدارية كلها. ولكن من وجهة نظر أخرى يمكن أن يكون القرار هو السبب الأساسي في فشل هذه العملية إذا تمت صناعته بصورة غير سليمة أو اتخاذه بنمط غير علمي. إذن يجب على المديرين أن يتخذوا قرارات فعالة ناجحة تساهم بالجزء الأكبر في إتمام العملية الإدارية ونجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة.

-- ويمكن تحديد سمات أو خصائص هذا النوع من القرارات بما يلي:

١- القرار الفعال يتطلب انتهاج الأسلوب العلمي:

بمعنى أن صناعة مثل هذا القرار يتطلب إتباع الخطوات العلمية – التي سبق إيضاحها –

٢- القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية في التحليل:

بمعنى أن يكون متخذ مثل هذه القرارات قادرًا على التمييز بين المشكلات وقادرًا على استخراج المشكلة الرئيسية وكيفية تحليلها عمليًا بمنهج مرتب للوصول إلى أسبابها الجذرية بأسرع وقت وأقل جهد بما يؤهل للتعرف على البديل الفعال للعلاج وبأقل تكاليف ممكنة.

٣ – القرار الفعال يتطلب منظمة فعالة ومدير فعال: ليكن معلومًا لدينا أن القرار الفعال وليد مدير فعال Effective Managerوالمدير الفعال وليد منظمة فعالةEffective Enterprise ، فلا يمكن للمدير العادي أن يصل لقدر من الخبرة والعلم والقدرة على اتخاذ قرار فعال، فكيف لهذا المدير العادي أن يحقق أكبر فائدة ممكنة من وقته وجهده مستغلاً كافة الإمكانيات – المادية والبشرية – التي في حوزته للوصول إلى أفضل النتائج.

٤- القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية: إن القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية جوهرية مؤثرة، ليست فقط على القسم المختص أو الإدارة المعنية إنما على المنظمة ككل ولذلك يتطلب مستوى من التفكير العقلاني والفهم الفكري على درجة كبيرة ويتعلق بموضوعات هامة وعامة عالية المستوى.

٥- القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ: بمعنى أن القرار الفعال هو قرار يؤخذ في تكوينه وصناعته إمكانية تنفيذه بحيث يكون مترجم في شكل عمل حيث تمت مشاركة كل الأطراف المعنية في صناعته وبالتالي فهو ليس قرار مطلوب إقناع العاملين به لتنفيذه.

٦- القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الإيجابية.(ناصرالعجمى, ٢٠٠٨, ٩٩)

ثانيا : القيادة التشاركية لدى مديرى المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين:

القيادة التشاركية:

يعتبر العمل التشاركى قديم قدم التاريخ وليس حكرا على مجتمع معين فالناس بحاجه لمن يصرف أمورهم ويديرها بشكل جماعي ليصل بهم إلى الأهداف التي يطمحون إليها، فالعمل الجماعي التشاركي ملاحظ بشكل كبير في المجتمعات الغربية بحكم انفتاحهم على الديمقراطية لإدراكهم بأهميته.وديننا الإسلامي زاخر بالعديد من

الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والأحداث التاريخية التي تدل على التوجه نحو الشراكة في العمل والإنجاز، فالشورى ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام، وقد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع، قال تعالى( وشاورهم فى الأمر ) سورة آل عمران، وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم الشورى في أحداث كثيرة مع الصحابة رضوان الله عليهم بالإضافة إلى اهتمام الإسلام بالعمل الجماعي بشكل كبير .
قال تعالى ( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) ٣ سورة التوبة، وقال تعالى(وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ) ٤ سورة الأنفال ويقصد بها مشاركة القائد للمرؤوسين وفي صنع واتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية التعليمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها.(محمد العطاس,٢٠٠٩, ١٢٧)

ويعرف الباحث القيادة التشاركية إجرائيا :

بأنها إشراك القائد التربوي للمعلمين في المهام الإدارية والفنية في جو يسوده الاحترام المتبادل والذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاج وقائد المدرسة:يعرف بأنه المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا. ويمكن القول بأن القيادة التشاركية :هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على مشاركة القائد للمرؤوسين مشاركة ملموسة داخل المؤسسة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها والعمل التشاركى يتجه بقوة نحو العلاقات الإنسانية والعمل معا ويستمد القائد سلطتة من الأهداف الموضوعة والسياسات المعتمدة .وهو يعني أن يكون هناك ترابط بين جميع الأهداف ويطمح هناك تكامل بين الفرد والمنظمة ويطمح بالمشاركة وتحديد حدة الخلافات .كما يفضل مساهمة الأفراد في وضع الأهداف وتحفيزهم للقيام بالعمل أو مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جوء يسوده الإحترام المتبادل والتعاون البناء والتخطيط السليم وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثا: دور الإدارة المدرسيه في إرساء قواعد القيادة التشاركية :

أ-على المستوى الاستراتيجي :لاشك أن المؤسسة التعليمية في إطارها الحالي ، المستمد من روح الميثاق الوطني للتربية والتكوين و مقتضياته، باتت فضاءا لتوقيع تغيرات جذرية في الممارسات اليومية لمختلف الفاعلين في المشروع التربوي على كل المستويات ، و بات التدبير للشأن التربوي من جهته سلسلة عمليات متفاعلة بإيجابية مع الحياة المدرسية و كل من يؤثر فيها ، و ذلك وفقا لاستراتيجية عامة تسطرها الدولة بما يتماشى و المشروع المجتمعي الكبير ، و هي الاستراتيجية التي لابد أن تمتح منها الإدارة التربوية في كل عمليات التخطيط و التنظيم والتنفيذ والمتابعة و التقويم لما يتم إنجازه محليا .
وبما أن سياسة اللامركزية ، تقضي بتفويض صلاحيات للإدارة التربوية في إطار تبني نهج التدبير عن قرب ، و بما أنه لا مؤسسة تعليمية بدون تخطيط استراتيجي و بدون ميثاق أو مشروع تربوي .
فإن الإدارة التربوية مدعوة لاتخاذ المبادرة على قاعدة مفهوم القيادة التشاركية لأن الإدارة مسؤولية جماعية لا يستطيع أن يتحملها شخص واحد ،إنما تظافر جهود كل الفاعلين من داخل وخارج المؤسسة
إن الإطار العام للاشتغال على قاعدة تدبير تشاركي، يملي هيكلة مدروسة لفرق العمل، فرق يحكمها بقدر كبير تصور موحد و قيم مشتركة تضمن التزام الفاعلين وإخلاصهم ، إذ يتحملون جزءا من المسؤولية و ينخرطون بصورة مباشرة في اتخاذ القرار و يؤثرون فيه و يسهرون على تنفيذ الموفق منه ..

ج -على المستوى الإجرائي :

إن الانتقال من مرحلة التنظير إلى مرحلة التنفيذ ، عملية تتطلب من الإدارة التربوية وضع برنامج تنشيطي لاستنفار الجهود ، أساسه تفعيل نظام إشراف ومراقبة لخط العمل المرسوم لتحقيق الأهداف المنشودة ، و ذلك باستعمال كل المحفزات الممكنة و تبني سياسة التشاور في كل مراحل الإنجاز ، مع إيلاء الكفاءة و الخبرة و الفعالية و التمثيلية للجنسين ما تستحقه من اهتمام ، على اعتبار أن المقاربة التشاركية تعتمد نبذ البيروقراطية و تتجاوز الاتكالية و تقوم على الأخذ والعطاء و الإسهام الفعال لكل الأطراف و مصاحبة المدبر للشأن التربوي و دعمه في ما يخدم مصلحة المؤسسة .

ليس نظام المراقبة في المقاربة التشاركية ، بمثابة وصاية تلغي الآخر و تسن الطروحات الجاهزة ، بل هو استحضار واع لمحدودية الجهد البشري و طاقته ، ومعاينة بناءة لممارسة الفاعلين و نظرة نقدية أساسها تقدير الجهود و التساؤل بمرونة حول النتائج الملحوظة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة . كما أنه مجال لطلب أراء المعنيين بالقرارات المهمة و أخذها بعين الاعتبار مع مراعاة متطلبات المؤسسة.

ثانيا:أهداف القيادة التشاركية:

من أهم أهداف القيادة التشاركية التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي

١- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم-.

٢-يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير على آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.

٣- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة فى إختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التى قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

٤- تدعيم الروابط بين إدارة المنظمة التعليمية، والمهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة التعليمية، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمنظمة التعليمية، وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل، وبما يسهم في تطوير الأداء بالمنظمة التعليمية، وزيادة فعاليتها.

٦-ربط المنظمة التعليمية بالمجتمع بصورة أوثق وذلك ليصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار.

٧- فتح أبواب المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقها المختلفة لتصبح مركز إشعاع حقيقي في البيئة المحلية.

٨- تعزيز العلاقة بين المنظمة التعليمية والمؤسسات الأخرى، تربوية كانت أم اقتصادية .

٩- بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمنظمة التعليمية، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المنظمة التعليمية بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح.

١٠-تطوير النظم التربوية باستخدام الأساليب العلمية الحديثة.

١١- التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الأمة وقيمها.

-- ومن وجهة نظر الباحث أن اهم أهداف القيادة التشاركية هو أن يشترك جميع المرؤسيين فى إتخاذ القرار والذى من شأنة إيجاد نوع من المسئولية لدى الجميع أن يضع كل شخص موضع المسئولية وإحساسة بأهمية مشاركتة فى إتخاذ القرارات .

وأن القائد هنا ينهج إتصالا إداريا من خلال مساعدة المرؤسيين وتوفير جسور للتواصل بينهم وتعبيرا عن رأيهم ومشاركة الجميع فى إتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية ومدى أهمية مشاركتهم فى إتخاذ القرارات وعلى القائد أن يحفزهم لزيادة كفاءتهم للمشاركة فى إتخاذ القرارات وذلك من خلال إثارة الرغبة فى المشاركة وتحقيق أفضل الأهداف المرجوة.(رجاءأبوعلام ,٢٠٠٠, ٩٥)

مميزات القيادة التشاركية:

من أهم مميزات القيادة التشاركية ما يلي :

- تساعد على تحسين مستوى القرار وجعلة أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين فينفذونه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه من أصدره وهذة صورة جميلة من الرضا الوظيفى .
- تساعد على تنمية القيادة الدنيا فى المنظمة وتجعلهم أكثر إستعدادا لمواجهة المشكلات التى تواجههم.

--الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين .

--تيسير مهمة القائد في جهوده الإشرافية والتوجيهية.

-- تشجع العاملين على المساهمة في تحمل المسئولية، إذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وأنهم مشتركون في اتخاذ القرار.

-- المشاركة في درجات ومستويات منها :درجة الفهم المتبادل بين القائد والعاملين ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار.
--التحسن في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات.
--بناء أنظمة اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية قادرة على نقل المعلومات بين العاملين والقيادة بموضوعية وحيادية.
--تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة المصرية.
--تشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع إنتاجيتهم وروحهم المعنوية.
--يستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المؤسسة .(أحمد أحمد,٢٠٠٩, ٥٦)

عيوب القيادة التشاركية :

على جانب العيوب ، يجب أن نذكر أولاً ما يشير إلى تخويف حتى لو وضعنا جانباً الشخصية العدوانية للرئيس الفردي ، فسيظل هناك تنوع طبيعي في الشخصيات بين أعضاء الفريق ، مما سيؤدي إلى ظهور تسلسل هرمي غير رسمي بقيادة الأكثر حزماً. في مجال المناظرة الحرة ، غالبًا ما يكون المنسحبون اليد العليا ، على الرغم من أنهم أحيانًا يكونون الأكثر إبداعًا.
بدون شخصية تعمل كميسر قوي وإنشاء قنوات منفصلة للاتصال إذا لزم الأمر ، يمكن للشركة أن تصبح مجموعة من الأصوات القوية ، تحث على بعضها البعض وتحيل البقية إلى الصمت.
من الواضح أن هذا يقودنا إلى الإزعاج الثاني الذي يمكن أن ينشأ في هذا النظام: صراع شخصي. قد يكون العديد من أعضاء الفريق غير قادرين على الدفاع عن أفكارهم دون الإضرار بالآخرين ، وهو أمر كان من الممكن أن يقع تحت الطاولة في شكل سلطة واحدة.
لذا ، فإن ما تم تقديمه على أنه عرض موضوعي للإمكانيات ينتهي به الأمر كعداء طويل الأمد يصاحب المشاركين في كل لقاء جماعي. هذا ، بالطبع ، يمكن أن يقوض الأداء العام ويبطئ كل شيء. قد يكون التخفيف من حدة الحواف الخشنة في بيئة تتسم بأقصى قدر من الاتصال المتكرر والمناقشات اليومية أمرًا شاقًا للغاية. قد لا تكون المسافة الاحترازية واللحظية لشفاء الجروح ممكنة.
يمكن تلخيص النقطة الثالثة ضد في الكلمة تشتت. من المرجح أن يتشبث العديد من أعضاء المجموعة بمقترحاتهم المفضلة ويجدون صعوبة في قبول الإجماع الذي تم إنشاؤه حول الآخر. بعد ذلك ، إذا لم تكن هناك شخصيات قوية تمارس الاعتدال ، فيمكن أن يكون هناك حل عام أو التزام خاطئ للفكرة الفائزة التي تترجم إلى لامبالاة في العمل.(عبدالله الجهنى ,٢٠١٢, ٢٧)

أهمية القيادة التشاركية

-الإدارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كإستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تهدف المنظمات التعليمية عندما تتجه إلى الإدارة التشاركية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها وتستمر في تطوير أهدافها لتتكيف مع التحديات التي

تواجهها وتعتبر القيادة التشاركية من أهم المجالات المأخوذ بها فى اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها :اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين والآثار الايجابية على الروح المعنوية للعاملين. والقيادة التشاركية من الأساليب الإدارية الهامة التي ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان، فهي تستفيد من أفكار العاملين في الميدان، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا هم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء فيه وفي صنع القرار ويمكن القول أن أهمية القيادة التشاركية تكمن في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل حيث يتم تفويض بعض الأعمال إليهم وأخذ آرائهم بالقرارات المختلفه وتنفيذها مع القائد لتحقيق الأهداف المختلفة فى جو ملئ بالاحترام المتبادل وتظهر أهمية القيادة التشاركية فيما يلى :

١- تظهر تأثيرها على السلوك الإنسانى بشكل عام والإدارى بشكل خاص.
٢- إيجاد روح التفاعل و التفاهم والتعارون بين القادة والمرؤسيين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية
٣- تؤكد على التحليل المنطقى فى حل المشكلة وإتخاذ القرارات .
٤- تساعد على إشراك العاملين فى إعداد الخطط الإستراتيجية فى إتخاذ القرارات .
٥- تبرز كفاءات عالية التفكير داخل المدرسة وعقليات سامية التفكير .
٦- يجعل كل فرد داخل المؤسسة يقدر المسئولية وأن له تأثيرا إيجابيا داخلها.
٧- تنمى روح الإبداع والقدرة على التطوير داخل المؤسسات التربوية .(ناصرالعجمى , ٢٠٠٨, ٢٨)

## رابعا:الأسس النظرية للقيادة التشاركية:

لقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة القيادة وأنماطها المختلفة، للحصول على قائد يستشرف المستقبل بما لديه من إمكانيات، وخبرات، وصفات قيادية تمكنه من قيادة الجماعة وتوجيهها التوجيه السليم بكل اقتدار وانضباط ومرونة لتحقيق الأهداف المرجوة وتؤثر القيادة تأثيرا مهما فى نجاح المؤسسة وإحداث تأثير إيجابى على سلوك العاملين وأفكارهم ومواقفهم ودرجة الرضا الوظيفي وتحمل المسؤولية والالتزام والتقيد بالعمل وتعتبر القيادة قلب العملية الإدارية النابض، ونجاح المؤسسات يعتمد على قادتها، فهي التي توجه العمليات وتقوم بمتابعتها، لذلك يندر وجود قادة فاعلين في المجتمعات العربية والأجنبية والقيادة الحكيمة الواعية تسعى إلى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

## فوائد القيادة التشاركية:

هناك العديد من الفوائد التي نجنيها من تطبيق القيادة التشاركية داخل المدرسة وهي:

### ١- وضوح الرؤية

- تهتم القيادة المدرسية بإملاء البرامج والسياسات والأهداف على المعلمين بدون مشاورة ، أما في حالة النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح الهيئة المدرسية فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج.

### ٢- تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المدرسي:

القرارات التي يتم اتخاذها بشكل تشاركى تحمل قدرا كبيرا من أراء المعلمين وتطلعاتهم داخل المدرسة مما يجعل القرار على مستوى عال من القوة .

٣- حل الخلافات بشكل فعال:

في ضوء النمط التشاركي، يتسم حل الخلافات بالحوار البناء والثقة بين الأعضاء والانفتاح وعدم وجود عقبات، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمدرسة.

٤- المقدرة على التجدد :

يقصد هنا "بالمقدرة على التجدد "بأنها إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية وطبيعة الأدوار . العلاقات . قواعد الاتصال. فالقائد الذي لا يستخدم النمط التشاركي يصعب عليه التجديد، حيث أنه يملئ القرارات على المرؤسين وعليهم التنفيذ، ولكن يمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة من قبل أعضاء هيئة المدرسة كافة، في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود .

خامسا: دور الإدارة التربوية في إرساء قواعد القيادة التشاركية :

أ-على المستوى الاستراتيجي :

لاشك أن المؤسسة التعليمية في إطارها الحالي ، المستمد من روح الميثاق الوطني للتربية والتكوين و مقتضياته، باتت فضاءا لتوقيع تغيرات جذرية في الممارسات اليومية لمختلف الفاعلين في المشروع التربوي على كل المستويات ، و بات التدبير للشأن التربوي من جهته سلسلة عمليات متفاعلة بإيجابية مع الحياة المدرسية و كل من يؤثر فيها ، و ذلك وفقا لاستراتيجية عامة تسطرها الدولة بما يتماشى و المشروع المجتمعي الكبير ، و هي الاستراتيجية التي لابد أن تمتح منها الإدارة التربوية في كل عمليات التخطيط و التنظيم والتنفيذ والمتابعة و التقويم لما يتم إنجازه محليا . وبما أن سياسة اللامركزية ، تقضي بتفويض صلاحيات للإدارة التربوية في إطار تبني نهج التدبير عن قرب ، و بما أنه لا مؤسسة تعليمية بدون تخطيط استراتيجي و بدون ميثاق أو مشروع تربوي .فإن الإدارة التربوية مدعوة لاتخاذ المبادرة على قاعدة مفهوم القيادة التشاركية لأن الإدارة مسؤولية جماعية لا يستطيع أن يتحملها شخص واحد ،إنما تظافر جهود كل الفاعلين من داخل وخارج المؤسسة ، و بالتالي ، فإن برنامجا مشتركا متكاملا ومقنعا و مثيرا للاهتمام ، و

تصورا واضحا لخطط العمل المحتملة و الممكنة و ضبط كل الحيثيات من أهداف و وسائل و غلاف زمني و متدخلون و فاعلون و المحتمل من النتائج والخطط الوقائية و البديلة ، و قدرات تواصلية نافذة لإقناع الآخر و تعبئته وإثارة التزامه ومسؤوليته ... كلها مهام تندرج ضمن استراتيجية العمل على قاعدة تشاركية تعاونية من شأنها أن تحرر القوة الإبداعية للفاعلين و تحسن أداءهم .

ب -على المستوى التنظيمي :

إن الإطار العام للاشتغال على قاعدة تدبير تشاركي، يملي هيكلة مدروسة لفرق العمل، فرق يحكمها بقدر كبير تصور موحد و قيم مشتركة تضمن التزام الفاعلين وإخلاصهم ، إذ يتحملون جزءا من المسؤولية و ينخرطون بصورة مباشرة في اتخاذ القرار و يؤثرون فيه و يسهرون على تنفيذ الموفق منه . إن مطالعتنا للتعريف الذي تتبناه الجهات الرسمية للتدبير التشاركي ، تؤكد أن هناك قناعة بضرورة الاعتراف بالآخر، وأن القرار النابع من التشاور و التشارك ميزته الاحتمالات الضعيفة للوقوع في الخطأ و توافر الثقة بين المدبرين و المتدخلين والفاعلين ، و بالتالي فإن الأداء التنظيمي بشكل عام يكون أحسن ، فالتدبير التشاركي حسب التعريف " هو أسلوب تدبير يسمح باستثمار القدرة الإبداعية لمختلف الفاعلين في مختلف مراحل اتخاذ القرار بهدف التوصل للنتائج المنتظرة في مختلف مجالات عمل المؤسسة . (عبدالحميد مغربى,٢٠٠١, ٩٨)

## ج –على المستوى الإجرائي :

إن الانتقال من مرحلة التنظير إلى مرحلة التنفيذ ، عملية تتطلب من الإدارة التربوية وضع برنامج تنشيطي لاستنفار الجهود ، أساسه تفعيل نظام إشراف ومراقبة لخط العمل المرسوم لتحقيق الأهداف المنشودة ، و ذلك باستعمال كل المحفزات الممكنة و تبني سياسة التشاور في كل مراحل الإنجاز ، مع إيلاء الكفاءة والخبرة و الفعالية و التمثيلية للجنسين ما تستحقه من اهتمام ، على اعتبار أن المقاربة التشاركية تعتمد نبذالبيروقراطية و تتجاوز الاتكالية و تقوم على الأخذ والعطاء و الإسهام الفعال لكل الأطراف و مصاحبة المدبر للشأن التربوي و دعمه في ما يخدم مصلحة المؤسسة .

ليس نظام المراقبة في المقاربة التشاركية ، بمثابة وصاية تلغي الآخر و تسن الطروحات الجاهزة ، بل هو استحضار واع لمحدودية الجهد البشري و طاقته ، ومعاينة بناءة لممارسة الفاعلين و نظرة نقدية أساسها تقدير الجهود و التساؤل بمرونة حول النتائج الملحوظة بالمقارنة مع الأهداف المسطرة . كما أنه مجال لطلب أراء المعنيين بالقرارات المهمة و أخذها بعين الاعتبار مع مراعاة متطلبات المؤسسة.

ويرى الباحث أن نجاح أي مشروع على المستوى الإجرائي ، رهين بمدى فاعلية آليات التنفيذ لما سبقت برمجته ، و لكنه و بدرجة أكثر أهمية رهين بأسلوب الإدارة التربوية في استنهاض الهمم و تحسيسها بالانتماء و الجدوى ، فهل ياترى يتأتى لها ذلك ؟ أم أن هناك إكراهات تجعلها كثور المصارعة ، ما إن يلج حلبة الصراع و يهفو صادقا لإثبات ذاته ، حتى ينغرز قرناه في ملاءة حمراء تحجب الفراغ .

## د-الإدارة التربوية بوابة الإصلاح :

لم تعد الإدارة التربوية غاية في حد ذاتها ، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التعليمية في مغزى اجتماعي وإنساني محض ، لكن هذا المعطى الجديد ، وجد أمام ترسبات قديمة من الصعب التخلص منها ، وهي في غالبيتها مرتبطة بشخص الإداري ، ومدى كفاءته المهنية واستعداده للتغيير ، إضافة إلى براثن

البيروقراطية التي لم تؤكد له جدوى هذا التحول و مبتغاه ، بل كرست وتكرس سياسة الأوامر والإملاءات الفوقية المطوقة للعمل الإداري بانشغالات ثانوية لا تخدم مشروع الإصلاح الكبير

لذلك ، فإن العمل على صقل شخصية الإداري وإثراء مؤهلاته ، هو المدخل الرئيسي للخروج بالممارسة الإدارية إلى دائرة الضوء ، وبالتالي الانتقال من مرحلة الإدارة الكلاسيكية ، إلى المرحلة الحداثية المستمدة روحها من تجليات مرحلة الانتقال الديمقراطي التي تقطعها البلاد ، بمعنى تحديث الإدارة وديمقرطة أساليبها وانفتاحها على الآخر ، وهو انتقال رهين بإعادة النظر في الوظيفة نفسها ، وذلك بتطوير نظم داعمة للقرار التربوي وتعزيز القدرة في مجال التسيير والتدبير والتخطيط والمراقبة التربوية أيضا ، عبر إرساء ثقافة جمع المعلومات الصحيحة ومعالجتها وتحليلها ثم استخدامها في عملية صنع القرار وعبر إرساء ثقافة التشاور والتشارك والمبادرة .(كنعان نواف ,٢٠٠٣م,٢٨)

## الجانب الميدانى للبحث:

يتناول هذا الجزء إجراءات الجانب الميدانى للبحث, وبناه أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل المعلومات والبيانات التى تم الحصول عليها ونتائج البحث ويسعى البحث فى هذا الجزء الى التعرف على مدى مشاركة معلمى المرحلة الأساسية فى إتخاذ القرارات داخل المدارس

١- أهداف الجانب الميدانى للبحث: استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق الآتي:

- الكشف عن واقع مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية.
- الكشف عن واقع مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية.- تحديد الاختلافات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المدرسية، والتي تعزى لمتغيرات (الإدارة التعليمية – النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة).
- وضع التصور المقترح لتفعيل مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.( سهيل دياب , ٢٠٠٣ , ٢٥)

٢- منهج الدراسة الميدانية:

هدف منهج الدراسة الحالية إلى تحديد الطريقة التي اتبعها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما يمثل الأسلوب المنظم الذي ينبغي توظيفه لإيجاد الحلول أو الإجابات المناسبة لمشكلة الدراسة، ومنهج البحث المتبع في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي باعتباره أنسب مناهج البحث للدراسات المسحية، وأنه يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث فيما هو كائن في حياة الإنسان أو المجتمع من ظواهر وأحداث وقضايا معينة، ولا يقف عند هذا الحد بل يمتد إلى تفسير النتائج واستخلاص دلائلها.

ويستخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على واقع مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المدرسية، ودراسة الاختلافات في استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء

متغيرات تصنيفية محددة، ومن ثم وضع تصور مقترح لتفعيل مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

## ٣- تصميم أداة البحث وإعدادها :

اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث التربوية، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات والأسئلة هدفها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم[١]، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها اقتصادية نسبياً، ويسهل التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائياً كما أنها توفر للمفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عليها دون إلحاح، مع إعطاء المفحوص حرية الاستجابة والتعبيرعن الرأي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة تفعيل مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وفيما يلي يقدم الباحث وصفا لهذه الاستبانة وخطوات بنائها.

وبدأت هذه الاستبانة بالبيانات الأساسية معلمي مرحلة التعليم الأساسي، وتضمنت تلك البيانات المتغيرات التصنيفية الآتية:

١- الإدارة التعليمية: كفر الزيات / سمنود / السنطة / شرق طنطا / زفتى.

٢- النوع: ذكر / أنثى.

٣- المؤهل الدراسي: فوق المتوسط / عالي / دراسات عليا.

٤- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات / من ٥ : ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر.

٤- صدق وثبات الاستبانة:

### أولا: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه ومع المحور ككل، ودرجة ارتباط كل بعد مع باقي الأبعاد وبين المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتتضح النتائج كما يلي:

**المحور الأول: أبعاد القيادة التشاركية:**

**جدول ( ١ ) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات المحور الأول بالاستبانة أبعاد القيادة التشاركية**

| العبارة | الارتباط بالبعد | الارتباط بالمحور | العبارة | الارتباط بالبعد | الارتباط بالمحور | العبارة | الارتباط بالبعد | الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: العلاقات الإنسانية | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٦١ | **٠,٧٥ | ٢ | **٠,٦٣ | **٠,٧٢ | ٣ | **٠,٥٦ | **٠,٧٦ |
| ٤ | **٠,٧٥ | **٠,٤٩ | ٥ | **٠,٦٥ | **٠,٧١ | | | |
| البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٦١ | **٠,٨٨ | ٢ | **٠,٧١ | **٠,٧٥ | ٣ | **٠,٥٣ | **٠,٤٧ |
| ٤ | **٠,٦٧ | **٠,٨٧ | ٥ | **٠,٦٩ | **٠,٦٧ | | | |
| البعد الثالث: تفويض السلطة | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٧٢ | **٠,٥٩ | ٢ | **٠,٧٧ | **٠,٦٩ | ٣ | **٠,٦٣ | **٠,٨٨ |
| ٤ | **٠,٧٩ | **٠,٦٣ | ٥ | **٠,٨٤ | **٠,٦١ | | | |

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الأول بالاستبانة أبعاد القيادة التشاركية تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وبالمحور الأول ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والمحور ككل.

**جدول ( ٢ ) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد المحور الأول بالاستبانة أبعاد القيادة التشاركية**

| | البعد الثاني | البعد الثالث | المحور الأول ككل |
|---|---|---|---|
| البعد الأول: العلاقات الإنسانية | **٠,٥٩ | **٠,٦٣ | **٠,٧٠ |
| البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار | -- | **٠,٧٨ | **٠,٦٤ |
| البعد الثالث: تفويض السلطة | -- | -- | **٠,٦٢ |

** دال عند مستوى (٠,٠٥).

**نستنتج من نتائج الجدول السابق أن أبعاد المحور الأول بالاستبانة أبعاد القيادة التشاركية تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي، مما يعزز نتائج صدق المحكمين.**

## المحور الثاني: أبعاد اتخاذ القرار:

**جدول ( ٣ ) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات المحور الثاني بالاستبانة أبعاد اتخاذ القرار**

| العبارة | الارتباط بالبعد | الارتباط بالمحور | العبارة | الارتباط بالبعد | الارتباط بالمحور | العبارة | الارتباط بالبعد | الارتباط بالمحور |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أولا: الأبعاد الشخصية | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٨١ | **٠,٦٠ | ٢ | **٠,٦٣ | **٠,٤٢ | ٣ | **٠,٥٢ | **٠,٨٠ |
| ٤ | **٠,٧٢ | **٠,٨٢ | ٥ | **٠,٦٢ | **٠,٧٤ | ٦ | **٠,٦٢ | **٠,٧٥ |
| ثانيا: الأبعاد الإنسانية | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٤٩ | **٠,٨١ | ٢ | **٠,٦٢ | **٠,٥٥ | ٣ | **٠,٦٣ | **٠,٨٢ |
| ٤ | **٠,٤٤ | **٠,٧٤ | ٥ | **٠,٧٠ | **٠,٦٦ | ٦ | **٠,٥٨ | **٠,٨٧ |
| ثالثا: الأبعاد التنظيمية والإدارية | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٦٢ | **٠,٤٧ | ٢ | **٠,٧١ | **٠,٥٢ | ٣ | **٠,٦١ | **٠,٥٩ |
| ٤ | **٠,٧٦ | **٠,٧٣ | ٥ | **٠,٦٨ | **٠,٧٩ | ٦ | **٠,٤٨ | **٠,٧٢ |
| رابعا: الأبعاد البيئية والاجتماعية | | | | | | | | |
| ١ | **٠,٦١ | **٠,٤٩ | ٢ | **٠,٧٥ | **٠,٦٢ | ٣ | **٠,٥٩ | **٠,٧٩ |
| ٤ | **٠,٧٧ | **٠,٤٧ | ٥ | **٠,٧٣ | **٠,٧٩ | ٦ | **٠,٥١ | **٠,٨٤ |

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الثاني بالاستبانة أبعاد اتخاذ القرار تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وبالمحور الثاني ككل، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والمحور ككل.

جدول ( ٤ ) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد المحور الثاني بالاستبانة أبعاد اتخاذ القرار

| | ثانيا: الأبعاد الإنسانية | ثالثا: الأبعاد التنظيمية والإدارية | رابعا: الأبعاد البيئية والاجتماعية | المحور الثاني ككل |
|---|---|---|---|---|
| أولا: الأبعاد الشخصية | **٠,٧٦ | **٠,٨٢ | **٠,٤٨ | **٠,٦٢ |
| ثانيا: الأبعاد الإنسانية | -- | **٠,٥٨ | **٠,٦١ | **٠,٨١ |
| ثالثا: الأبعاد التنظيمية والإدارية | -- | -- | **٠,٧٨ | **٠,٧٤ |
| رابعا: الأبعاد البيئية والاجتماعية | -- | -- | -- | **٠,٦٥ |

**** دال عند مستوى (٠,٠٥).**

**نستنتج من نتائج الجدول السابق أن أبعاد المحور الثاني بالاستبانة أبعاد اتخاذ القرار تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي، مما يعزز نتائج صدق المحكمين.**

**ثانيا ثبات الاستبانة:**

**ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفاكرونباخ ومعامل التجزئة النصفية بالاستعانة بمعادلة سبيرمان-براون لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محوريها على حدة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.**

**جدول ( ٥ ) معامل**ات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محوريها على حدة

| المحاور | الأبعاد | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات | |
|---|---|---|---|---|
| | | | معامل ألفا | التجزئة النصفية |
| المحور الأول أبعاد القيادة التشاركية | البعد الأول: العلاقات الإنسانية | ٥ | ٠,٧١ | ٠,٧٨ |
| | البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار | ٥ | ٠,٧٤ | ٠,٧٦ |
| | البعد الثالث: تفويض السلطة | ٥ | ٠,٧٩ | ٠,٧٢ |
| | المحور الأول ككل | ١٥ | ٠,٨٨ | ٠,٧٩ |
| المحور الثاني أبعاد اتخاذ القرار | أولا: الأبعاد الشخصية | ٦ | ٠,٧٦ | ٠,٧٢ |
| | ثانيا: الأبعاد الإنسانية | ٦ | ٠,٧٥ | ٠,٨٨ |
| | ثالثا: الأبعاد التنظيمية والإدارية | ٦ | ٠,٧٩ | ٠,٧٣ |
| | رابعا: الأبعاد البيئية والاجتماعية | ٦ | ٠,٨٨ | ٠,٧٢ |
| | المحور الثاني ككل | ٢٤ | ٠,٨٤ | ٠,٨٦ |
| الاستبانة ككل | | ٣٩ | ٠,٨١ | ٠,٨٤ |

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محوريها على حدة في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة.

## ٥- مجتمع البحث وعينته:

**اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي ببعض الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية، وذلك بواقع خمس إدارات تعليمية وهي (إدارة كفر الزيات التعليمية - إدارة سمنود التعليمية - إدارة**

**السنطة التعليمية – إدارة شرق طنطا التعليمية – إدارة زفتى التعليمية)، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (١٥٠) معلم ومعلمة بمرحلة التعليم الأساسي بتلك الإدارات التعليمية، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية.**

**جدول ( ٦ ) عينة الدراسة وتوزيعها تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية**

| م | المتغير | فئات المتغير | عينة الدراسة | |
|---|---|---|---|---|
| | | | العدد | النسبة المئوية |
| ١ | الإدارة التعليمية | ١: كفر الزيات | ٢١ | ١٤ % |
| | | ٢: سمنود | ٢٩ | ١٩ % |
| | | ٣: السنطة | ٣٢ | ٢١ % |
| | | ٤: شرق طنطا | ٤٩ | ٣٣ % |
| | | ٥: زفتى | ١٩ | ١٣ % |
| ٢ | النوع | ١: ذكر | ٨١ | ٥٤ % |
| | | ٢: أنثى | ٦٩ | ٤٦ % |
| ٣ | المؤهل الدراسي | ١: فوق المتوسط | ١٩ | ١٣ % |
| | | ٢: عالي | ٨٨ | ٥٨ % |
| | | ٣: دراسات عليا | ٤٣ | ٢٩ % |
| ٤ | سنوات الخبرة | ١: أقل من ٥ سنوات | ٣٨ | ٢٥ % |
| | | ٢: من ٥ : ١٠ سنوات | ٤٩ | ٣٣ % |
| | | ٢: ١٠ سنوات فأكثر | ٦٣ | ٤٢ % |
| | | **الإجمالي** | **١٥٠** | **١٠٠ %** |

## ٦ـ أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاستعانة بالمعالجات الاحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v22 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الاحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى التحقق من فروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الاحصائية هي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والأوزان النسبية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.

٢. معامل (كا$^{٢}$) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة الثلاثة (كبيرة – متوسطة – ضعيفة)، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.

٣. حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط سبيرمان–براون)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل.

٥. تطبيق اختبار "ت" Independent T–test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.

٦. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.

٧. اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

## نتائج البحث

### أولا نتائج البعد الاول العلاقات الإنسانية

| العبارة | التكرارات والنسب المئوية | مستويات الاستجابة درجة الموافقة: كبيرة | متوسطة | ضعيفة | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدلالة الكيفية | كا٢ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١- يشجع المدير العلاقات البناءة القائمة على الاحترام المتبادل مع المعلمين. | ك | ٩٢ | ٢٧ | ٣١ | ٢,٤١ | ٨٠,٢ % | ٠,٦ | ٣ | كبيرة | (٥٣,١) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦١ | ١٨ | ٢١ | | | | | | |
| ٢- يهتم المدير بمبادئ العمل والمساواة بين المعلمين. | ك | ٨٣ | ٤٢ | ٢٥ | ٢,٣٩ | ٧٩,٦ % | ٠,٥ | ٤ | كبيرة | (٣٥,٦) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٥ | ٢٨ | ١٧ | | | | | | |
| ٣- يتعامل المدير بتواضع ومرونة مع المعلمين. | ك | ٨٠ | ٤٠ | ٣٠ | ٢,٣٣ | ٧٧,٨ % | ٠,٦ | ٥ | متوسطة | (٢٨) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٣ | ٢٧ | ٢٠ | | | | | | |
| ٤- يحرص المدير على التواصل الاجتماعي مع المعلمين. | ك | ٩٥ | ٣٥ | ٢٠ | ٢,٥ | ٨٣,٣ % | ٠,٨ | ٢ | كبيرة | (٦٣) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦٣ | ٢٣ | ١٤ | | | | | | |
| ٥- يقدر المدير الظروف الطارئة للمعلمين. | ك | ٩٨ | ٣٨ | ١٤ | ٢,٥٦ | ٨٥,٣ % | ٠,٧ | ١ | كبيرة | (٧٤,٩) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦٥ | ٢٥ | ١٠ | | | | | | |
| البعد الأول ككل | ك | ٤٤٨ | ١٨٢ | ١٢٠ | ١٢,٢ | ٨١,٢ % | ١,٢ | --- | كبيرة | (٢٤٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦٠ | ٢٤ | ١٦ | | | | | | |

**ويتضح من الجدول السابق ما يلي:**

**أ) تبيّن أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١٢,٢ " ووزن نسبي " ٨١,٢ % " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة " كبيرة ".**

**ب) جاءت عبارات هذا البعد عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " كبيرة "، ماعدا العبارة رقم (٣) جاءت عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " متوسطة ".**

**جـ) جاءت الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يقدر المدير الظروف الطارئة للمعلمين." بواقع متوسط حسابي "٢,٥٦ " وانحراف معياري قليل "٠,٧"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يحرص المدير على التواصل الاجتماعي مع المعلمين. " بواقع متوسط حسابي "٢,٥ " وانحراف معياري قليل "٠,٧"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتعامل المدير بتواضع ومرونة مع المعلمين." بواقع متوسط حسابي "٢,٣٣" وانحراف معياري "٠,٦".**

**د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا٢) لكافة عبارات هذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا٢) لهذا البعد ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " كبيرة"، أي أن الواقع الحالي للبعد الأول العلاقات الإنسانية من أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مستويات موافقة مرتفعة.**

**المعاملات الإحصائية للبعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار**

| العبارة | التكرارات والنسب المئوية | مستويات الاستجابة درجة الموافقة | | | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدلالة الكيفية | كا٢ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | | | |
| ١- يشارك المدير المعلمين في وضع خطط العمل وتنفيذها. | ك | ٩٥ | ٤٦ | ٩ | ٢,٥٧ | ٨٥,٨ % | ٠,٨ | ١ | كبيرة | (٧٤,٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦٣ | ٣١ | ٦ | | | | | | |
| ٢- يشجع المدير المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار. | ك | ٧٩ | ٣٩ | ٣٢ | ٢,٣١ | ٧٧,١ % | ٠,٦ | ٥ | متوسطة | (٢٥,٧) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٣ | ٢٦ | ٢١ | | | | | | |
| ٣- يضع المدير أراء وافكار المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. | ك | ٧٥ | ٥٢ | ٢٣ | ٢,٣٥ | ٧٨,٢ % | ٠,٥ | ٣ | كبيرة | (٢٧,٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٠ | ٣٥ | ١٥ | | | | | | |
| ٤- يعزز المدير ثقة المعلمين بأنفسهم لتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرار. | ك | ٧٧ | ٤٥ | ٢٨ | ٢,٣٣ | ٧٧,٦ % | ٠,٧ | ٤ | متوسطة | (٢٤,٧) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥١ | ٣٠ | ١٩ | | | | | | |
| ٥- يشارك المدير المعلمين في القرار الذى يتعلق بالمسؤولية تجاه العمل. | ك | ٩١ | ٤٦ | ١٣ | ٢,٥٢ | ٨٤ % | ٠,٦ | ٢ | كبيرة | (٦١,٣) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦١ | ٣١ | ٨ | | | | | | |
| البعد الثاني ككل | ك | ٤١٧ | ٢٢٨ | ١٠٥ | ١٢,١ | ٨٠,٥ % | ١,٥ | --- | كبيرة | (١٩٧) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٦ | ٣٠ | ١٤ | | | | | | |

*** قيم كا٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٢,٨٤.**

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ) تبيّن أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١٢,١ " ووزن نسبي " ٨٠,٥ % " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة " كبيرة ".

ب) جاءت عبارات هذا البعد عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " كبيرة "، ماعدا العبارتين (٢ ، ٤) جاءتا عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " متوسطة ".

جـ) جاءت الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١) والتي تنص على " يشارك المدير المعلمين في وضع خطط العمل وتنفيذها." بواقع متوسط حسابي "٢,٥٧ " وانحراف معياري قليل "٠,٨"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يشارك المدير المعلمين في القرار الذى يتعلق بالمسؤولية تجاه العمل." بواقع متوسط حسابي "٢,٥٢ " وانحراف معياري قليل

"٠,٦"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يشجع المدير المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار." بواقع متوسط حسابي "٢,٣١" وانحراف معياري "٠,٦".

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا٢) لكافة عبارات هذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا٢) لهذا البعد ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " كبيرة"، أي أن الواقع الحالي للبعد الثاني المشاركة في اتخاذ القرار من أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مستويات موافقة مرتفعة.

**(٣) البعد الثالث تفويض السلطة:**

حيث تضمن هذا البعد خمس عبارات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا٢.

**جدول ( ٨ ) المعاملات الإحصائية للبعد الثالث تفويض السلطة**

| العبارة | التكرارات والنسب المئوية | مستويات الاستجابة درجة الموافقة | | | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدلالة الكيفية | كا٢ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة | متوسطة | ضعيفة | | | | | | |
| ١- يعطى المدير الحرية للمعلمين في ابداء الرأي والمقترحات. | ك | ٧٠ | ٤٣ | ٣٧ | ٢,٢٢ | ٧٤ % | ٠,٥ | ٥ | متوسطة | (١٢,٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٤٧ | ٢٩ | ٢٤ | | | | | | |
| ٢- يسهم المدير في ايجاد بيئة تشاركية مناسبة. | ك | ٨٢ | ٤٥ | ٢٣ | ٢,٣٩ | ٧٩,٨ % | ٠,٦ | ٣ | كبيرة | (٣٥,٦) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٥ | ٣٠ | ١٥ | | | | | | |
| ٣- يحرص المدير على الاستفادة من خبرات المعلمين. | ك | ٩٣ | ٤٧ | ١٠ | ٢,٥٥ | ٨٥,١ % | ٠,٥ | ٢ | كبيرة | (٦٩,٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٦٢ | ٣١ | ٧ | | | | | | |
| ٤- يكون المدير القائد واقعيا عند تفويض المهام. | ك | ٧١ | ٤٥ | ٣٤ | ٢,٢٥ | ٧٤,٩ % | ٠,٧ | ٤ | متوسطة | (١٤,٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٤٧ | ٣٠ | ٢٣ | | | | | | |
| ٥- يزود المدير المعلمين بمعلومات ضرورية لإنجاز المهام. | ك | ٨٩ | ٥٧ | ٤ | ٢,٥٧ | ٨٥,٦ % | ٠,٤ | ١ | كبيرة | (٧٣,٧) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٩ | ٣٨ | ٣ | | | | | | |
| البعد الثالث ككل | ك | ٤٠٥ | ٢٣٧ | ١٠٨ | ١١,٩ | ٧٩,٩ % | ١,٥ | --- | كبيرة | (١٧٧) دالة عند مستوى (٠,٠٥) |
| | % | ٥٤ | ٣٢ | ١٤ | | | | | | |

*** قيم كالجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٢,٨٤.**

**ويتضح من الجدول السابق ما يلي:**

أ) تبيّن أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١١,٩ " ووزن نسبي " ٧٩,٩ % " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة " كبيرة ".

ب) جاءت عبارات هذا البعد عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " كبيرة "، ماعدا العبارتين (١ ، ٤) جاءتا عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " متوسطة ".

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يزود المدير المعلمين بمعلومات ضرورية لإنجاز المهام. " بواقع متوسط حسابي "٢,٥٧ " وانحراف معياري قليل "٠,٤"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يحرص المدير على الاستفادة من خبرات المعلمين." بواقع متوسط حسابي "٢,٥٥ " وانحراف معياري قليل "٠,٥"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على " يعطى المدير الحرية للمعلمين في ابداء الرأي والمقترحات." بواقع متوسط حسابي "٢,٢٢" وانحراف معياري "٠,٥".

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا٢) لكافة عبارات هذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا٢) لهذا البعد ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " كبيرة"، أي أن الواقع الحالي للبعد الثالث تفويض السلطة من أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مستويات موافقة مرتفعة.

**نتائج الدراسة الميدانية للباحث:**

-- وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى تصور مقترح لمشاركة معلمى مرحلة التعليم الأساسى فى القرارات التربوية داخل المؤسسات التعليمية ومن هذه النتائج :

١- مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في مجال شئون الطلاب جاءت بدرجةعالية،في حين كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والقضايا المتعلقة بالتطوير بدرجة متدنية.

٢- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين فيصنع القرارالمدرسي يعزى لمتغيرات الدارسة(المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في حين لا توجد فروقتعزى لمتغير (الجنس).

٣- زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي وخاصة المعلمين في الفئة العمرية (٤٣) سنة والذين يشكلون غالبية المعلمين.

٤- أن يعمل المعلمون ومديرو المدارس معا لتطوير طرق الإبداع، للحصول على معلمين أكثرمهارة مهتمين بتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

٥- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت ضئيلة، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وضعف فاعلية المدرسة.

٦- تتضاءل الروح المعنوية للمعلمين لعدم مشاركتهم فيالقضاياالإستراتيجية.

٧- بعض القراراتالإدارية للمديرلم يحالفها النجاح،لأنهاكانت منجانب واحد.

٨- إعطاء المعلمين مساحة أكبر للمشاركة في صنع القرار، وفتح مستويات واسعة من التعاون والإلتزام الذي يحقق النجاح في المدرسة.

٩- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن المعلمين من الإبداع، وبالتالي اتخاذ قرارات ذات مغزى في مجالهم.

١٠ – تعزيز التنمية المهنية لدى المعلمين وتزيد كفائتهم الذاتية والتطوير والإبداع.

١١- تعزيز واقع مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الإدارة التعليمية:

١٢- مشاركة معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء أبعاد مدخل القيادة التشاركية واتخاذ القرارات المدرسية يرجع إلى الانتماء إلى إدارة تعليمية ما، ومن أسباب ذلك حيث يتشابه العمل الإدارى داخل الإدارات المختلفة فى كثير من الأوجه.

**التوصيات:**

١- مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في مجال شئون الطلاب جاءت بدرجةعالية ،في حين كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والقضايا المتعلقة بالتطويربدرجة متدنية.

٢- زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي وخاصة المعلمين في الفئة العمرية (٤٣) سنة والذين يشكلون غالبية المعلمين.

٣-أن يعمل المعلمون ومديرو المدارس معا لتطوير طرق الإبداع، للحصول على معلمين أكثرمهارة مهتمين بتحسين الرضا الوظيفي لديهم.

٤- إعطاء المعلمين مساحة أكبر للمشاركة في صنع القرار، وفتح مستويات واسعة من التعاون والإلتزام الذي يحقق النجاح في المدرسة.

٥- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن المعلمين من الإبداع، وبالتالي اتخاذ قرارات ذات مغزى في مجالاتهم.

٦- تظهر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كموارد تتمتع بالعلم والخبرة التي يمكن اللجوء اليها عندالحاجة.

٧- المشاركةالمستمرة للمعلمين في اتخاذالقرارسوف يزيد منتطور المعلمين في العمل.

٨- يجب على مديري المدارس ألا يهملوا تماما المعلمين الأقل خبرة في اتخاذ القراررحيث أنهم بحاجة الى التطورفيعملهم.

٩-إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج ،إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

١٠- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره.

١١- تسهيل مهمة مديري المدارس في التواصل مع المجتمع المحلي واشر اكهم في اتخاذ القرارات لسد احتياجات المدرسة.

## قائمة المراجع العربية والأجنبية

### أولا المراجع العربية :

١-أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) **الإدارة المدرسية** ,الألفية الثالثة. دار النهضه للنشر,ط٢,الأسكندرية.

٢- جواهر أحمد قنديل (٢٠٠٩ )**إتخاذ القرارات فى مؤسسات التعليم العام** , القاهره , دار العروبه للنشر.

٣- رافده الحريرى (٢٠٠٨) **مهارات القيادة التربوية فى إتخاذ القرارات الإداري** ,عمان, الأردن, دار المناهج

٤- رجاء محمود أبوعلام (٢٠٠٠) **مناهج البحث فى العلوم النفسية والتربوية** ,ط٤,القاهرة, مصر , دارالنشر.

٥- رزان محمد تقلا (٢٠١٥) درسة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام ودورها فى فاعلية إتخاذ القرارات التربوية.المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ٢٠١٧,ص١٢٢.

٧- سهيل رزق دياب (٢٠٠٣م) ، مناهج البحث العلمي ، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ، غزة ، فلسطين .

٨- عبدالله لجهني (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية رسالة ماجستير منشورة جامعة أم القرى مكة,ص.

٩- عبدالحميد مغربى ( ٢٠٠١ )الأصول العلمية لإدارة الأهمال مصر,المكتبة العصرية بالمنصورة.

١٠- على أحمدعبدالرحمن عياصرة ،وحجازين ،هشام عدنان موسى (٢٠٠٩) القرارات القيادية فى الإدارة التربوية ,عمان, الأردن,دار حامد للطباعة والنشر,ص٦٩-٧٠.

١١- محمد سالم العطاس (٢٠٠٩) إتخاذ القرارات (النظرية والتطبيق)الرياض –السعودية ،مكتبة الرشد.

١٢- محمد منير مرسى ( ٢٠٠١ )(الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها)القاهرة , ,مصر

١٣- منار منصور احمد مجلة العلوم التربوية (٢٠١٥) , واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية العدد ٣ إبريل ٢٠١٨, ص٨٢-٨٣ .

١٤- ناصر العجمى (٢٠٠٨) درجة إشراك مديرى المدارس لمعلميهم فى عملية إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين ,الكويت, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعه عمان.

١٥- نجاة النابه (١٩٩٢م) " واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولةالإمارات العربية المتحدة" رسالة الخليج العربي ، العدد ٥٦، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض، المملكة العربية السعودية ص ١٠١-١٠٢.

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

1-Castell, Gaylord (1993) “Judgment Analysis of Supernatural Intentions of the School,” **Mahini Journal of Empirical Evaluation Resolution**, vol. 57 , no. 1 , PP (87-96).

2--Charles Wolfe-Robert (1990), A study of the relations between moral faculty and philasphies of the human nature of high school principals and teachers

considers participation in educational decision-making, D.AI, vol. 32 , no. 4. Melody.

3- Dalton , Frederick (2000) , Engaging Middle School Teachers in Location-Based Decision-Making, University of Texas at Austin Abstract of Pride Thesis.

4- Impact of Joint Decision Making on Improving Teacher Career Development, accessed October 14, 2009 , from :http://www.eric.ed.gov. Iowa State University Abstracts.

5-Leitner, E. Meal (1994) , Participatory Decision. Made in Wisconsin High School Principals, Perceptions Beliefs, International Abstract Thesis.