معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم

أ. أسماء عبدالله العتيبي
وزارة التربية
دولة الكويت
asmaalotaiby@gmail.com

د. محمد مطير الشريجة
وزارة التربية
دولة الكويت
mmk_105@hotmail.com

معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم

أ. أسماء عبدالله العتيبي
وزارة التربية
دولة الكويت

د. محمد مطير الشريجة
وزارة التربية
دولة الكويت

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف أهم المعوقات التي تحد من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وأثر بعض المتغيرات في ذلك. وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق ما هدفت إليه، وعليه تم بناء استبانة تكونت من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة محاور أساسية هي محور المعلم ومحور المدير ومحور القوانين والأنظمة. وقد تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على عدد من المختصين في ذات المجال، وكذلك من ثباتها من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ، ومن ثم تم تطبيقها على (٩٢٤) معلماً ومعلمة يعملون في المرحلة الثانوية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، موزعة بشكل عشوائي بين مدارس الذكور والإناث وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أن المعوقات المتعلقة بالمعلم احتلت المرتبة الأولى مقارنةً بالمعوقات الأخرى، بينما جاءت المعوقات المتعلقة بالقوانين والأنظمة في المرتبة الأخيرة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأقل (بكالوريوس)، ومتغير الخبرة ولصالح الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات)، وتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي ولصالح الذكور ذوي الخبرة الأقل، وتفاعل المؤهل العلمي مع سنوات الخبرة ولصالح ذوي المؤهل الأقل والخبرة الأقل. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات الإجرائية المستقبلية، كإعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة الإدارة بالمعلمين بما يشجع على المشاركة في عملية صنع القرار، وتدريب المدراء قبل الخدمة وخلالها على مهارات صنع القرار، ومهارات العمل الجماعي، وتحفيز المعلمين على المشاركة، واعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات كأحد معايير تقييم المدير والمعلم على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: القرار، صنع القرار، معوقات المشاركة، الكويت، معلمين.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠١٥/١/١٢م
* تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١٥/٥/١١م

Obstacles Hindering Teachers' Participation in Decision Making in Secondary Schools in the State of Kuwait

Asmaa A. M. Alotaibi
Ministry of Education
Kuwait

Dr. Mohammed M. Al Sharija
Ministry of Education
Kuwait

Abstract

This study aims at identifying obstacles hindering teachers' participation in the decision making process in secondary schools in the State of Kuwait, inclusive of certain variables. For the purposes of this study, a descriptive method has been employed in order to achieve the aims. The data were collected by designing a questionnaire consisting of 24 items on three key areas: Teacher, Principal, and Regulations and Laws. The validity of the questionnaire was reviewed by specialists, and Cronbach's alpha was used as an index of reliability. The sample consisted of 924 randomly selected male and female teachers who work in secondary schools in Kuwait. The results of the study revealed a greater number of obstacles related to teachers, whilst there were fewer obstacles related to regulations and laws. The results also revealed that there were significant differences shown in the variables of gender, qualifications, and experience. According to the variable of gender, the results showed that male teachers are more eager with participation in the decision making process than females. Moreover, the results show that there are significant differences due to the variable of qualification in favor of Bachelor degree holders and bdue to the variable of experience in favor of the ones with less than 5 years of experience. In addition to that, the interaction between the variables of gender and qualification was in favor of individuals with less experience, and the variables of qualification and experience was in favor of individuals with less qualified and experienced. The study recommends future action to reconsider the laws, regulations, and terms that determine the relationship between administration and teachers, and to encourage teachers to participate in decision making. In addition, holding pre-service training for principals could improve teachers' decision making skills and team work skills, and hence, encourage teachers to further participate. This would contribute to obtaining a degree of participation in decision making, as a standard for evaluating both teachers and principals.

Keywords: decision, decision making, participation obstacles, Kuwait, teachers.

معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم

أ. أسماء عبدالله العتيبي
وزارة التربية
دولة الكويت

د. محمد مطير الشريجة
وزارة التربية
دولة الكويت

المقدمة:

يُنظر إلى الإدارة في العصر الحالي على أنها القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة، سواءً أكانت تعمل في مجال الزراعة أم الصناعة أم في مجال الخدمات الأخرى كالمنظمات التعليمية أو الخيرية أو الصحية، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود إدارة سليمة وواعية (حمادات، ٢٠٠٨). والإدارة المدرسية جزء من الإدارة العامة وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها. ويعرفها البدري (٢٠٠٥) أنها الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التعليمية ويقوم على رأسها مدير ومسؤوليته الرئيسة هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة.

وينظر إلى مدير المدرسة على أنه المسؤول الأول في مؤسسته، إذ يعوّل على إدارته الشيء الكثير في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى رفيع، ولعل ذلك يعود إلى أن التصور الذي يُطلب من المدير وشركائه في العملية التعليمية إنما هو تعبير عن الواقع، ويتم من خلاله استشراف المستقبل، فهو لا يصف اتجاه المدرسة، وهدفها المستقبلي فحسب، بل يضع وسائل تحقيق ذلك، وعليه فإن من 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 (مرسي، ٢٠٠١). وتعد المؤسسة التربوية 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 شخص واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قرارا تهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية. وإن كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في القرارات. ولعل السبب في ذلك

يعود إلى أن 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 لا نتيجة لرأي فردي (قناديلي، ٢٠٠٩).

وتعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالي، باعتبارها مظهراً هاماً من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة، هذا فضلاً عما تكتسبه هذه المشاركة من دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات (الهدهود، ١٩٩٦). حيث يشير مرسي (٢٠٠١) إلى أن عملية صنع القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون والإدارات المختلفة في الموضوع، ودراسة الموضوع من جوانب متعددة وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها تتم على مستويات مختلفة، لذا كان من الضروري على الإدارة المدرسية أن تشرك المعلمين في صنع القرار المدرسي لما في ذلك من أثر إيجابّي في القرار نفسه، وفي المعلمين في رفع روحهم المعنوية وانعكاس ذلك على تحقيق الأهداف التربوية.

وتشارك المنظمات الديمقراطية كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذه، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه (حرز الله، ٢٠٠٧). وهذا النمط أحد أنماط القيادة الذي أقره الإسلام، حيث قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران: ١٥٩)، وقال تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى:٣٨) .ويتميز نمط الشورى بالمشاركة في اتخاذ القرار ويقوم القائد فيه بتزويد المرؤوسين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذه بطريقة حكيمة والقائد هنا يؤمن بقدرة الجماعة على العمل ويحثهم وينمي قدراتهم على الإبداع والابتكار.

ويعرف القرار لغة- كما يورده صاحب مختار الصحاح- بأنه مشتق من القر وأصل معناه هو التمكن فيقال قرّ في المكان أي قرّ به وتمكن فيه (الرازي، ١٩٨٨). ويعرف اصطلاحا بأنه الاختيار الواعي القائم على أساس معايير محددة لبديل واحد من بين بديلين أو مجموعة بدائل متاحة أمام متخذ القرار في موقف يتطلب ذلك، بغية تحقيق هدف أو أهداف معينة أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة (الخالدي، ٢٠١٢).

ويختلف مفهوم القرار عن مفهوم صنع القرار، حيث أن عملية صنع القرار تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار (حريم، ٢٠١٠). وهي عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة (الشيخ، ٢٠٠٦). وتأتي بعد ذلك مرحلة اتخاذ القرارات لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، ذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري اشتراك جميع أعضاء المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين .أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار (العطاس، ٢٠٠٩).

وجدير بالذكر هنا بأن المنظمات الفعالة تحرص كل الحرص على أن تُشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذه، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدًا له وتحمسًا لتنفيذه (مرسي، ٢٠٠٥).

كما يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين، وكذلك ترشيد عملية صنع القرارات، وضمان إصدار قرارات أقرب إلى الصواب وأكثر فاعلية. وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، كدراسة (حبتور، ٢٠٠٠) ودراسة (الشقصي، ٢٠٠٥) ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

- إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة. المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يرتبه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية.
- إن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة، كما أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة .

- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج .

وتختلف أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرار باختلاف المشكلات والأمور التي تتطلب حسماً من خلال الحكم فيها واتخاذ قرار بشأنها. ولعل من أبرز تلك الأساليب هو ما عرف باسم أسلوب دلفاي (Delphi)، حيث يعتمد هذا الأسلوب على تجميع أكبر عدد من التقديرات التي تقدم من قبل المشاركين المتخصصين، حتى يتم إجماع عام على حل ما. ويتم ذلك بإرسال تقديرات أفراد المجموعة إلى كل مشارك، ويقوم كل مشارك بالكتابة من جديد في ضوء المعلومات التي حصل عليها من رأي المجموعة ثم يتم التوصل إلى حل جديد (الطويل، ٢٠٠١). ويأتي بعد ذلك أسلوب المبادرات الفكرية أو (العصف الذهني) والذي يعتمد على تشجيع الأفكار بدون تقويمها أو نقدها ولها قواعد معينة، فهي لا تستخف بأي فكرة مهما كانت، كما أن كل فكرة تقدم تخص المجموعة وليس مقدمها، وبسبب البعد عن النقد فإن ذلك يشجع على توليد الأفكار(الصبيحات، ١٩٩٤).

أما بالنسبة لأسلوب فليبس في المشاركة باتخاذ القرار، فهو يعتمد على تقسيم الأعضاء المشاركين إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ويرشح رئيس لكل مجموعة فرعية وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقويم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة، يتم اختيار الحلول المناسبة (الهادي، ١٩٩٩).

ويتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية البسيطة أو السهلة بل إنّها تتطلب الكثير من التفكير والتروي حتى لا يكون القرار في غير محله ويترتب عليه الكثير من المشكلات التي يصعب حلها أو التعامل معها. ومن هنا تبرز مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد مدير المدرسة من اتخاذ قرار رشيد، والتي من أهمها بحسب ما يذكر مصطفى (٢٠٠٢) هي شخصية متخذ القرار، فمن المسلم به أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته، والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو بمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، واتجاهاته وقيمه وأفكاره وخبراته، ويترتب على هذا الأمر حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي الإجهاد، الحذر، والتسرع، و آثار هذه الأنماط تنعكس على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع المشكلة بحذر وبطء فتتفاقم آثارها، ومنهم من يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد.

بالإضافة إلى ذلك يأتي التردد والخوف ليشكّلا معوقاً آخر أمام عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تتعلق بأمور تنفذ في المستقبل. وتنشأ عملية التردد نتيجة لعدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار، وهذا من شأنه جعل المستقبل متسما بالغموض، أو تنشأ من قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أن قراره يجب أن يكون صحيحا مائة في المائة. وقد تنشأ عملية التردد أيضاً من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها (العزاوي، ٢٠٠٦).

ويشير مصطفى (٢٠٠٢) إلى أن عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية والمتعلقة بالمشكلة المراد البت بها فإن ذلك قد يمثل عائقاً إضافياً من معوقات اتخاذ القرار التي تواجه متخذه. بينما تؤكد قناديلي (٢٠٠٩) على أنه حتى يكون القرار رشيداً فإنه يجب أن يكون متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات الإنسانية، ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم اتخاذ القرار بمعزل عن القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقا له.

ونظرا لأهمية عملية صنع القرار في العمل الإداري، وأهمية مشاركة العاملين به فقد أهتم الباحثون في مجال الإدارة المدرسية بدراسة هذا الأمر ومن جوانب وزوايا مختلفة، ونعرض فيما يلي لبعض هذه الدراسات:

قام العازمي (٢٠١٤) بتقويم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت واستخدم الباحث المنهج الوصفي، باستخدام الأسلوب المسحي، وبلغت العينة (٢٠٠) فرد، وزع عليهم استبيان مكون من (٤٢) فقرة موزعه على ٣ مجالات هي: مفهوم وفلسفة اتخاذ القرار(١٣) فقرة، أساليب وطرق اتخاذ القرار(١٣) فقرة، وتقويم اتخاذ القرار(١٦) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه اختيار البديل المناسب. ويتم اتخاذ القرارات عن طريق خطة مرسومة، وتتوقف أهمية قيمة عنصر الوقت على حسب أهمية القرار، وأن من أهم مراحل اتخاذ القرار مرحلة إدراك المشكلة.

أما بالنسبة لأثر مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار فقد قام واديسانغو (Wadesango, 2012) بإجراء دراسة هدفت إلى قياس ذلك الأثر على الروح المعنوية المهنية للمعلمين في مدارس مدينة زيمبابوي. وقد اعتمدت تلك الدراسة في فلسفتها على النظريات التنظيمية التي تؤكد دائماً على أن المشاركة في عملية صنع القرار تؤثر ايجابياً على الروح المعنوية للعاملين وترفع من حماسهم وكفاءة أدائهم في المنظمة التي يعملون بها. بالإضافة إلى ذلك انطلقت

هذه الدراسة من الحقيقة التي أقرت بها أغلب الدراسات في مجال الإدارة والتنظيم في أن البيروقراطية تفرض القيود على الأفراد العاملين في أي منظمة وتحد من دورهم وتضعف من وصفهم أعضاء فاعلين وناضجين وقادرين على التأثير الإيجابي، وبالتالي فإن كل تلك الأمور ستضعف من معنوياتهم وعطائهم تجاه بيئة عملهم. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي / التفسيري لتحقيق أهدافها. كما تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال خمس مدارس ثانوية في منطقة غوريو التعليمية، وتم إشراك خمسة مدراء و ٢٠ معلماً ومعلمة من العاملين في المرحلة الثانوية حيث تم اختيارهم بشكل مقصود. ومن أجل الحصول على فهم أعمق لمفهوم المشاركة في عملية صنع القرار تم إجراء سلسلة من اللقاءات امتدت لمدة ما يقارب الشهرين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين الضئيلة في عملية صنع القرار المدرسي يؤدي إلى انخفاض لروحهم المعنوية مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل بها العديد من الضغوط ويجعل الإدارة تعمل في وسط بيئة مشحونة بالتوتر. وعليه أوصت الدراسة إلى تمكين المعلمين من عملية صنع القرار التعليمي.

ومن جانب آخر بحث السفياني (٢٠١٢) في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، واتُبع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتكونت العينة من (٣٨٠) معلما، وزعت عليهم استبانة مكونة من خمسة مجالات، وبينت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤). بينما كانت المشاركة متوسطة في مجال شؤون الطلاب، وَوُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال تعزى للخبرة، ولصالح فئة (أكثر من ١٥) سنة.

وحول مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية أجرى كل من عليمي وألورنسولا (Olayemi and Olorunsola, 2011) دراسةً هدفت إلى قياس مدى إشراك المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية التابعة لولاية إكييتي، وأيضاً لتفسير عما إذا كان إشراكهم في عملية صنع القرار تلك تعود إلى العوامل الشخصية أو الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان يُعنى بعملية صنع القرار للمعلمين والتي من خلالها تم جمع بيانات الدراسة. وقد تم تطبيق الأداة على خمس إدارات تعليمية حكومية من ١٦ إدارة تعليمية حكومية تضمها الولاية، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي. وقد تم استخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة والتي من أهمها الاختبار التائي والتكرارات والنسب المئوية واختبار ANOVA وشيفيه للاختبار البعدي. وأظهرت النتائج أن معلمي الولاية المشاركين في الدراسة يشاركون بصورة دالة إحصائياً في عملية صنع القرار

وذلك بسبب انضمامهم للعديد من الندوات المستمرة التي تحثهم على المشاركة في صنع القرار التعليمي، وكذلك بسبب إدراج الكثير من مديري المدارس في ورش عمل خاصة معنية بإدارة الموارد البشرية وذلك من أجل إدارة فاعلة للعناصر البشرية العاملة في المدارس والذين من أهمهم المعلمين.

أما بالنسبة لدراسة بويد وجروسمان ولويب ويكوف (Boyd, Grossman, Loeb & Wyckoff, 2011) إلى استكشاف العلاقة بين العوامل السياقية المدرسية والقرارات التحفظية للمعلمين، أجريت الدراسة في نيويورك في الولايات المتحدة، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث تكونت العينة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة نيويورك. وقد أظهرت النتائج أن تأثير المعلمين في إدارة المدرسة يؤثّر بشكل كبير في قرارات التحفظ لدى المعلمين، وتبين أن خصائص قرارات المعلم التربوية تشكلت من خلال نمذجة العلاقة بين تقييم العوامل السياقية للمدرسة والقرارات التربوية لمعلمين آخرين في المدرسة نفسها.

بينما هدفت دراسة السلامة (١٤٣٢هـ) إلى التعرف على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) في معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي، ومحاولة الوصول إلى مقترحات تسهم في الحد من معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي.وتكونت عينة الدراسة من (٢٥١) معلماً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج أن معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية متوفر بدرجة متوسطة من المقياس الخماسي بمعدل(٣,٢١) كما تبين من النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير(المؤهل العلمي – التخصص) على معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي. كما تبين من النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح مجموعة خبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التدريب لصالح ذوي التدريب الأكثر.

ودارت دراسة سومك (Somech, 2010) حول المشاركة في صنع القرار في المدرسة، وتناولت إطاراً تحليلياً لفهم نتاج المعلم والمدرسة، كما هدفت إلى التحقيق في تطوير نموذج شامل لفهم تأثيرات الحركة الشعبية الديمقراطية على المدرسة والمعلمين. وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث تكونت من مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع نفسه. وقد أظهرت النتائج أن آثار الحركة الشعبية الديمقراطية كانت إيجابية في المدارس وفي

المعلمين فيها، حيث أصبح المعلّمون أكثر إبداعا وابتكارا، وقد ظهر سلوك المواطنة التنظيمية الجيد والإنتاجية في هذه التجربة، وقد تحقق الرضا الوظيفي للمعلم من خلال السماح له بالمشاركة في اتّخاذ القرار المدرسي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات في المدارس لامركزية.

وبحثت دراسة العتيبي (١٤٢٩هـ) في اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، واستخدم الباحث اختبار اتخاذ القرار، ومقياس فاعلية الذات، ومقياس المساندة الاجتماعية كأدوات لجمع البيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٤٢) مرشداً، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين كل من درجات القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات (٠,٤٣) والمساندة من جانب المدرسة (٠,٤) والمساندة من جانب أولياء الأمور (٠,٣٢) والمساندة من جانب المعلمين (٠,٣٧)، رضا المرشد الطلابي عن المساندة (٠,٣٨)، والدرجة الكلية للمساندة الاجتماعية (٠،٣٩). كما بينت أنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل وسنوات الخبرة، وللراتب في جميع مجالات الدراسة.

كما رمت دراسة عالم (١٤٢٩هـ) إلى التعرف على درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، وعلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي، كما تم إعداد وتصميم استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة، والبالغ عددهم (١٠٨) قائد تربوي موزعين على القادة الذين يديرون المناصب الإدارية والبالغ عددهم (٣٨) قائداً تربوياً، إضافة إلى (٧٠) مشرفاً تربوياً، وبينت النتائج أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة. كما بينت وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي، أو مقر العمل.

واستكشف الحربي (١٤٢٩هـ) أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية النهارية داخل مدينة تبوك والمحافظات التابعة لها وأخذ عينة طبقية عشوائية بنسبة ٨٠ ٪ من حجم المجتمع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي: ١) شكلت المعوقات التنظيمية أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى

مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك وكانت أبرز تلك المعوقات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وضعف دعم إدارة التعليم لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وندرة الدورات التدريبية الخاصة بعملية صنع القرار المدرسي، ٢) جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية من حيث كونها معوقاً من معوقات صنع القرار الإداري المدرسي وتمثلت تلك المعوقات في نقص خبرة المشاركين في صنع القرار المدرسي، والمجاملة عند صنع القرار الإداري المدرسي؛ وقلة الثقة في إمكانات المدرسة.

واستهدفت دراسة كيونغ (Keung, 2008) الكشف عن تأثير عملية صنع القرار المشترك في تحسين وتطوير العمل للمعلمين، وهدفت إلى التحقيق في العلاقة بين مشاركة المعلم في صنع القرار وأثره في تحسين وتطوير وضع المعلم الوظيفي في المدرسة، ومعرفة أهمية إشراك المعلم في عملية صنع القرار. وقد أجريت الدراسة في هونج كونج في الصين، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث تكونت العينة من (٣٣٥) معلما موزعين على (٢٠) مدرسة ثانوية. وقد أظهرت النتائج أن هيكلة عملية صنع القرار وإشراك المعلم في اتخاذ القرار كان لها آثار إيجابية في المدارس، حيث أن عمليات صنع القرار شملت ثلاثة أبعاد: المناهج الدراسية، المجالات الإدارية والمتغيرات التي تؤثر على المعلم من رضا وظيفي والتزام وظيفي وتخفيف عبء العمل.

كما أجرى حرز الله (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عدد العينة (٣٠٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن المعلمين يشاركون بدرجة متوسطة فياتخاذ القرار، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات، الجنس، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية. بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح سنوات الخبرة الأطول، كما أظهرت أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، فيما وجدت فروق تعزى للجنس ولصالح الإناث. كما أكدت النتائج وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

واستكشف العجمي (٢٠٠٦) درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات دولة الكويت، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية بنسبة (١٠٪) من المحافظات الكويتية، وتكونت عينة الدراسة

من(٩١٠) معلمًا ومعلمة. وأعد الباحث استبانة تكونت من (٥١) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ككل جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك لمجالات المشاركة باستثناء المجال المتعلق بالطلبة فقد جاءت المشاركة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح الذكور، وفي المؤهل العلمي في المجالات: المجال المتعلق بالطلبة والمجال المتعلق بالمعلمين والمجال المتعلق بتنفيذ المنهاج وتطويره وبالمجتمع المحلي وإدارة الأمور المالية وللمشاركة ككل لصالح أصحاب المؤهل الدبلوم، وفي الخبرة في جميع المجالات والمشاركة ككل لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

أما دراسة مهنا (٢٠٠٦) فاستهدفت الكشف عن العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) عضواً، واستخدمت المنهج الوصفي، ولجمع البيانات استخدمت استبيان تفويض السلطة واستبيان فاعلية اتخاذ القرار، وبينت النتائج أن درجة تفويض السلطة كانت كبيرة (٨٢٪)، ودرجة فاعلية اتخاذ القرار كانت كبيرة أيضاً بلغت (٧٦٪) وأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات: الجنس ولصالح الذكور، ونوع الكلية ولصالح الكليات العلمية، والمؤهل العلمي ولصالح الدكتوراه، والتصنيف الوظيفي ولصالح الأكاديمي الإداري، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر.

وهدفت دراسة الأشهب (٢٠٠١) للكشف عن درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبيان أداة للدراسة، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وبلغ عدد أفرادها(٨١) مديرًا و(٤٣٨) معلمًا ومعلمة. وبينت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة. كما بينت أن درجة مشاركة المعلمين عالية في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المهنة لصالح المديرين، وإلى متغير الجنس لصالح الذكور ، وإلى متغير الخبرة لصالح الخبرة الطويلة(أكثر من ١٠ سنوات)، وإلى متغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية.

بينما ركزت دراسة كيم (Kim, 2001) على الكشف عن العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا. وتكونت عينة الدراسة من (٧٠١) معلما ومعلمة، واستخدم الاستبيان أداة للدراسة، وبينت النتائج العلاقة الايجابية بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي. كما بينت وجود فروق بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى للجنس والخبرة وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسونها. أما بالنسبة لدراسة كانلي (kanaly, 2001) فقد بحثت في درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار، وتكونت العينة من المعلمين الجدد في ولاية أوكلاهوما بأمريكيا وقد طبقت الدراسة على مدرستين تختلفان في الثقافة التنظيمية، وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها أثر في تحديد درجة مشاركة المعلمين الجدد في اتخاذ القرار.

يتبين من عرض الدراسات السابقة أن معظمها بحث في درجة مشاركة الهيئة التدريسية في صنع القرار، سواء أكان ذلك على مستوى المدرسة أم الجامعة، وبحث بعضها في العلاقة بين المشاركة ومتغيرات الرضا المهني والانتماء الوظيفي، ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى المعوقات التي تحول دون درجة مشاركة عالية للمعلمين في صنع القرار، باستثناء دراسة واحدة (السلامة، ١٤٣٢ه) وقد أجريت في البيئة السعودية، بينما أجريت هذه الدراسة في البيئة الكويتية، كما عرضت المعوقات في دراسة (السلامة، ١٤٣٢ه) جملة واحدة، بينما صنفت الدراسة الحالية المعوقات إلى مجالات مستقلة (القوانين والأنظمة، المدير، المعلم)، حتى يتسنى معرفة دور كل مجال في إعاقة مشاركة المعلمين في صنع القرار. وتمّت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها ، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة :

يحتاج كل فرد إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أم زملاء أم مرؤوسين، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تُعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة. ومع تطور الإدارة المدرسية وتعقد عملياتها وتفرع جوانبها وأطرافها أصبح لزاماً على مدير المدرسة بأن يستعين بأطراف أخرى مؤهلة وذات اختصاص وهم المعلمون. ولعل السبب في ضرورة ذلك الأمر هو أن المعلمين هم الأكثر ارتباطاً بالطلبة والأجدر حكماً فيما إذا كان

القرار المتخذ سيكون ذا فاعليه أوْ لا وهل هو بالأصل قابل للتطبيق من عدمه كونهم الطرف المعني بتنفيذه لذا من الضروري عدم استبعادهم واستثنائهم من عملية صنع القرار تلك. وقد خلص الباحثان أوموبوي و أيجبودو (Omobude & Igbudu, 2012) في دراسته حول أثر مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية على رضاهم الوظيفي وكفاءة أدوارهم الوظيفية في نيجيريا، إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية على كفاءة أدائهم ومقدار رضاهم الوظيفي، وهو ما يؤكد على أهمية أن تتاح الفرصة للمعلمين للمساهمة بصنع القرارات وإبداء آرائهم بما يتخذ من قرارات داخل المدرسة. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات كدراسة (السفياني، ٢٠١٢) في المملكة العربية السعودية، ودراسة (حرز الله، ٢٠٠٧) ودراسة) الأشهب، (٢٠٠١ في فلسطين، وكذلك دراسة (العجمي، ٢٠٠٦) في دولة الكويت إلى أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات كانت إما منخفضة أو متوسطة. ولما كان المعلمون هم من أصدر الحكم على أن درجة مشاركتهم في صنع القرار كانت دون المستوى المطلوب، فإنه من الأهمية بمكان معرفة الأسباب التي تعيق ذلك من جهة نظرهم هم، كما أنهم الجهة الأكثر معرفة بأنفسهم والظروف التي تحيط بهم وبظروف عملهم في المدارس، وبتحليل المعطيات السابقة تتجسد مشكلة الدراسة، بتحديد المعوقات التي تحول دون المشاركة الفعالة للمعلمين بصنع القرارات المدرسية من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة سالفة الذكر، جاءت هذه الدراسة لتبحث في معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن هذين التساؤلين:

- ما معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرار في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- هل يختلف تقدير أفراد عينة الدراسة للمعوقات باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القرار في الإدارة، ومن أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار في مؤسستهم، ويؤمل من الدراسة أن تكون مفيدة لكل من الجهات الآتية:

- **الإدارات المختصة في وزارة التربية وقطاعاتها:** حيث أن هذه الدراسة ستكشف لها عن المعوقات المتعلقة بالأنظمة والقوانين التي تحول دون مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي للعمل على تعديلها بما ييسر مشاركتهم.
- **مديري المدارس:** حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على بعض المعوقات المتعلقة بهم كما يدركها المعلمون، وبالتالي العمل على إصلاحها.
- **المعلمين:** حيث تنبه الدراسة الحالية المعلمين والمسؤولين أصحاب العلاقة على حد سواء إلى بعض المعوقات المتعلقة بهم وبمهاراتهم من أجل معالجة هذه المعوقات وتأهيل المعلمين أكثر للمشاركة في صنع القرار، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لذلك وزيادة دافعيتهم لتحمل المسؤولية.
- **الباحثين التربويّين:** من خلال إثراء الدراسات التربوية في هذا المجال بتوفير إطار نظري، وتطوير أدوات علمية وعملية لقياس معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

مصطلحات الدراسة:

القرار Decision: القرار كلمة تعني فصلا أو حكما في مسألة أو خلاف، وهو أداة من أدوات ممارسة السلطة ومن خلاله تحقق نتائج للمسؤول والعاملين في التنظيم) درة وآخرون، ١٩٩٤). وهو الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين(حبيب، ٢٠٠١). ويعرف أيضا بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة)الصيرفي، ٢٠٠٣). وتعتمد الدراسة التعريف الأخير للقرار.

القرار التربوي Educational Decision: يعرف القرار التربوي بأنه العملية التي تؤدي إلى اختيار بدائل مختلفة، وهو يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية للعملية التعليمية، حيث أن من له سلطة اتخاذ القرارات التربوية في موقف يطلب فيه أن يختار بديلاً معيناً (الخولي، ٢٠٠٩). ويقصد به في هذه الدراسة اختيار البديل المناسب فيما يعرض للمدرسة من مواقف ومشكلات، تختص بدورها في العملية التعليمية التعلمية.

معوقات صنع القرار Decision Making Obstacle: ويقصد بها أي محبط ومانع ومثبط أو أي قوى تؤثر سلباً على عملية مراحل صنع القرار المدرسي وقد تعيق مدير المدرسة عن صنع القرارات الإدارية المدرسية اللازمة أو تجعله يصنع قرارًا إدارياً مدرسياً غير سليم.

المشاركة في صنع القرارات Decision Making Participation: تعرف المشاركة في صنع

القرار بأنها دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها (كنعان، ٢٠٠٣). وتعرف إجرائياً بأنها عبارة عن القدر الذي يسمح به المدير للمعلم للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالطلاب، وقرارات متعلقة بالمعلمين، وقرارات متعلقة بالمناهج، وقرارات متعلقة بالمجتمع المحلي، وقرارات متعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية.

مدير المدرسة School Principle: هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (عطوي، ٢٠٠١). وتعتمد الدراسة هذا التعريف كتعريفاً إجرائياً.

محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة فيما يلي:

- **المحددات الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على معوقات مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في صنع القرار المدرسي داخل مدارسهم، ومن خلال الأداة (الاستبانة) المُعدة خصيصاً لذلك.
- **المحددات البشرية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة ممثلة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية للعام ٢٠١٤/٢٠١٥.
- **المحددات المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية فقط في دولة الكويت.
- **المحددات الزمانية:** اقتصر تنفيذ هذه الدراسة على الفصل الدراسي الأول ٢٠١٤/٢٠١٥.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي منهجاً لها نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٢٧٣٠) معلماً ومعلمة وذلك بحسب إحصائية وزارة التربية للفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ موزعين على (١٣٧) مدرسة ثانوية. ولقد تم اختيار(٦) مدارس من كل منطقة تعليمية (عدد المناطق التعليمية بالكويت ٦) وذلك بواقع (٣) مدارس بنين و(٣)

مدارس بنات بشكل عشوائي، ومن ثم تم توزيع عدد من الاستبانات على معلميها ومعلماتها الذين بلغ عددهم (١٣٠٣) وكان إجمالي الاستبانات المسترجعة من المدارس والصالحة للاعتداد بها في هذه الدراسة ما عدده (٩٢٤) استبانه من (٣٦) مدرسة مناصفةً بين مدارس البنين ومدارس البنات، بما يعادل (٨٪) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ويبين جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة.

الجدول (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة

الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	بكالوريوس	اقل من ٥	١٦٨	٤٣,٨
		٥-١٠	١٠٠	٢٦,٠
		أكثر من ١٠	١١٦	٣٠,٢
		المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠
	دراسات عليا	اقل من ٥	٢٠	٦٢,٥
		٥-١٠	٨	٢٥,٠
		أكثر من ١٠	٤	١٢,٥
		المجموع	٣٢	١٠٠,٠
أنثى	بكالوريوس	اقل من ٥	١٥٦	٣٥,٨
		٥-١٠	١٤٤	٣٣,٠
		أكثر من ١٠	١٣٦	٣١,٢
		المجموع	٤٣٦	١٠٠,٠
	دراسات عليا	اقل من ٥	٢٨	٣٨,٩
		٥-١٠	٣٢	٤٤,٤
		أكثر من ١٠	١٢	١٦,٧
		المجموع	٧٢	١٠٠,٠

أداة الدراسة:

اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة (السلامة، ١٤٣٢هـ) و (الحربي، ١٤٢٩هـ)

وما تضمّنته من مقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم تطوير استبيان لقياس معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي. وقد تكون الاستبيان من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة محاور أساسية هي محور المعلم ومحور المدير ومحور القوانين والأنظمة. وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تحصل الفقرة على درجة من (٥-١) (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وبهذا يكون أعلى درجة تحصل عليها الفقرة هي (١٢٠) ، وأقل درجة هي (٢٤). ولأغراض تحليل البيانات، وتصنيف المتوسطات إلى ثلاثة مستويات تم استخدام المعادلة الآتية: (الدرجة المرتفعة – الدرجة المتدنية مقسومة على عدد المستويات. أي ٥-١/٣ = ١,٣٣). وبناء عليه اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية للفقرات كالآتي: ١) المتوسطات (٣,٦٧ فأعلى) تمثل درجة عالية؛ ٢) المتوسطات (٢,٣٤-٣,٦٦) تمثل درجة متوسطة؛ ٣) المتوسطات (٢,٣٣ فما دون) تمثل درجة متدنية.

- صدق الأداة

تم عرض الأداة على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم للحكم على مدى صلاحيتها لجمع البيانات، وفي ضوء أراء المحكمين تم إجراء التعديلات المقترحة قبل تطبيقها.

- ثبات الأداة

تم اختبار مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، كما تم التحقق من ثبات الأداة وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة، ومن ثم إعادة تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على نفس عينة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وتحديد معامل الثبات للأداة حيث بلغ (٠,٩٢) وهو معدل ثبات عال ومقبول لأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة.

٢- تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA)

٣. اختبار شيفية للمقارنات البعدية.

٤- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة :

- **السؤال الأول:** ما معوقات مشاركة المعلمين في صناعة القرار في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة. والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
٣	المعلم	٢,٩٨	٠,٤٧	٥٩,٦	متوسطة
٢	المدير	٢,٩٣	٠,٤٩	٥٨,٦	متوسطة
١	القوانين والأنظمة	٢,٨٣	٠,٤٦	٥٦,٦	متوسطة
الدرجة الكلية		٢,٩١	٠,٢٨	٥٨,٢	متوسطة

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) أن المعوقات المتعلقة بالمعلم احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وبنسبة مئوية بلغت (٥٩,٦٪)، ثم المعيقات المرتبطة بالمدير بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣) وبنسبة مئوية بلغت (٥٨,٦٪)، ، وأخيراً المعوقات المتعلقة بالقوانين والأنظمة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وبنسبة مئوية بلغت (٥٦,٢٪)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٢,٩١) وبنسبة مئوية بلغت (٥٨,٢٪) وبدرجة متوسطة ولجميع المحاور كذلك.

- **السؤال الثاني:** هل يختلف تقدير أفراد عينة الدراسة للمعوقات باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) والجدول رقم (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد الكلي
ذكر	بكالوريوس	اقل من ٥	٣,٠٠	٠,٢٤	١٦٨
		٥-١٠	٢,٨٦	٠,٢٣	١٠٠
		أكثر من ١٠	٢,٩٩	٠,٢٨	١١٦
		الكلي	٢,٩٦	٠,٢٦	٣٨٤
	دراسات عليا	اقل من ٥	٢,٨٤	٠,٢١	٢٠
		٥-١٠	٢,٧٩	٠,٤٠	٨
		أكثر من ١٠	٢,٦٤	٠,٠٠	٤
		الكلي	٢,٨١	٠,٢٦	٣٢
	المجموع الكلي	اقل من ٥	٢,٩٨	٠,٢٤	١٨٨
		٥-١٠	٢,٨٦	٠,٢٥	١٠٨
		أكثر من ١٠	٢,٩٨	٠,٢٩	١٢٠
		الكلي	٢,٩٥	٠,٢٦	٤١٦
أنثى	بكالوريوس	اقل من ٥	٢,٩٦	٠,٣٠	١٥٦
		٥-١٠	٢,٨١	٠,٢٥	١٤٤
		أكثر من ١٠	٢,٨٥	٠,٣٣	١٣٦
		الكلي	٢,٨٨	٠,٣٠	٤٣٦
	دراسات عليا	اقل من ٥	٣,٠٥	٠,٢٤	٢٨
		٥-١٠	٢,٧٣	٠,٢٤	٣٢
		أكثر من ١٠	٢,٦٩	٠,٠٧	١٢
		الكلي	٢,٨٥	٠,٢٧	٧٢
	المجموع الكلي	اقل من ٥	٢,٩٨	٠,٢٩	١٨٤
		٥-١٠	٢,٨٠	٠,٢٥	١٧٦
		أكثر من ١٠	٢,٨٤	٠,٣٢	١٤٨
		الكلي	٢,٨٧	٠,٣٠	٥٠٨
المجموع الكلي	بكالوريوس	اقل من ٥	٢,٩٨	٠,٢٧	٣٢٤
		٥-١٠	٢,٨٣	٠,٢٤	٢٤٤
		أكثر من ١٠	٢,٩١	٠,٣٢	٢٥٢
		الكلي	٢,٩٢	٠,٢٨	٨٢٠

تابع الجدول رقم (٣)

الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد الكلي
المجموع الكلي	دراسات عليا	اقل من ٥	٢,٩٧	٠,٢٥	٤٨
		٥-١٠	٢,٧٤	٠,٢٧	٤٠
		أكثر من ١٠	٢,٦٧	٠,٠٧	١٦
		الكلي	٢,٨٣	٠,٢٧	١٠٤
	المجموع الكلي	اقل من ٥	٢,٩٨	٠,٢٧	٣٧٢
		٥-١٠	٢,٨٢	٠,٢٥	٢٨٤
		أكثر من ١٠	٢,٩٠	٠,٣١	٢٦٨
		الكلي	٢,٩١	٠,٢٨	٩٢٤

يتبين من الجدول رقم (٣) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (Œ=٠,٠٥) فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)
تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار باختلاف متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	٠,٠٠٢	١	٠,٠٠٢	٠,٠٣١	٠,٨٦٠
المؤهل العلمي	٠,٨٧٤	١	٠,٨٧٤	١١,٨٩٧	٠,٠٠١
الخبرة	٢,١٤٦	٢	١,٠٧٣	١٤,٥٩٩	٠,٠٠٠
الجنس×المؤهل العلمي	٠,٢٨٣	١	٠,٢٨٣	٣,٨٥٧	٠,٠٤٩
المؤهل العلمي×الخبرة	٠,٤٦٤	٢	٠,٢٣٢	٣,١٦٠	٠,٠٤٣
الجنس×الخبرة	٠,٣٦٢	٢	٠,١٨١	٢,٤٦٥	٠,٠٨٦
الجنس×المؤهل العلمي×الخبرة	٠,٢٥٤	٢	٠,١٢٧	١,٧٢٦	٠,١٧٩
الخطأ	٦٧,٠١٨	٩١٢	٠,٠٧٣		
المجموع الكلي	٧٩٠٧,٦٧٠	٩٢٤			
المجموع المصحح	٧٤,٤٣٦	٩٢٣			

يتبين من الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي وبالرجوع للجدول (٣) يتبين أن الفروق كانت لصالح المؤهل الأقل (بكالوريوس)، كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف تفاعل متغير الجنس مع متغير المؤهل العلمي وبالرجوع للجدول رقم (٣) يتبين أن الفروق كانت لصالح الذكور ذوي الخبرة الأقل، كما يتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف تفاعل متغير المؤهل العلمي مع متغير سنوات الخبرة وبالرجوع للجدول (٣) يتبين أن الفروق كانت لصالح ذوي المؤهل الأقل والخبرة الأقل. كما يتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الخبرة، ولمعرفة لصالح من كانت تلك الاختلافات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول التالي رقم (٥) يبين ذلك:

جدول (٥)
نتائج اختبار شيفيه للمتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

	الخبرة	المتوسط الحسابي	٥-١٠	أكثر من ١٠
معوقات المشاركة	أقل من ٥	٢,٩٨	٠,٠٠١*	٠,٠٠٢*
	٥-١٠	٢,٨٢	-	٠,٠٠٢*
	أكثر من ١٠	٢,٩١		

ويشير الجدول رقم (٥) إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين المعلمين ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥) والمعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (٥-١٠) والطويلة (أكثر من ١٠) ولصالح الخبرة الأقل، كما توجد فروق بين المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة ولصالح الأخيرة.

مناقشة نتائج السؤال الأول:

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (٢) أن المعوقات المتعلقة بالمعلم احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وبنسبة مئوية بلغت (٥٩,٦٪)، ثم المعيقات المرتبطة بالمدير بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣) وبنسبة مئوية بلغت (٥٨,٦٪)، ، وأخيراً المعوقات المتعلقة بالقوانين والأنظمة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وبنسبة مئوية بلغت (٥٦,٢٪)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (٢,٩١) وبنسبة مئوية بلغت (٥٨,٢٪) وبدرجة متوسطة ولجميع المحاور كذلك. وتدل هذه النتيجة على أن المعوقات حاضرة بدرجة ليست بسيطة، كما أنها تفسر نتائج الدراسات التي دلت على أن المعلمين يشاركون في صناعة القرار بدرجة متوسطة، ومنها دراسة (العجمي، ٢٠٠٦) في الكويت. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

(السلامة، ١٤٣٢ه) حيث توصلت إلى أن معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية متوفرة بدرجة متوسطة من المقياس الخماسي بمعدل (٣،٢١).

أولاً: محور القوانين والأنظمة

دلت النتائج المتعلقة بهذا المحور أن جميع المعوقات التي تضمنتها فقرات المحور حاضرة وبدرجة متوسطة على تفاوت بينها، حيث حلت الفقرة (البيروقراطية وطول الإجراءات وتعقدها) في المرتبة الأولى، وبنسبة مئوية بلغت (٦٠,٦٪) مما يدل على أنه لابد من إعادة النظر بالإجراءات واللوائح المنظمة، والعمل على تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها، واعتماد اللامركزية أسلوباً للإدارة. بينما حلت الفقرة (عدم وضوح العلاقة التنظيمية بين الإدارة المدرسية والمعلمين) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (٥٩,٦٪)، وهذا يؤكد ضرورة وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة داخل المدرسة، ويتم اطلاع المعلمين والمدراء عليه عن طريق عقد ورش لذلك أو أي أسلوب آخر. وهذا ما تعاني منه وزارة التربية الكويتية حيث لا يوجد توصيف وظيفي دقيق للمهن المدرسية، مما دفع الوزارة لإطلاق مشروع تطوير الإدارات المدرسية، والذي تهدف من خلاله إلى إعادة هيكلة المدارس بالكويت وتطوير توصيف وظيفي يوضح الأدوار لكل العاملين بالمدارس. كما حلت الفقرة (عدم وجود أنظمة إدارية تحكم مشاركة المعلمين في قرارات الإدارة المدرسية) في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية بلغت (٥٩٪)، وهذا يحتم وجود تعليمات وأنظمة تنص على ضرورة مشاركة المعلمين، وتبين طرق هذه المشاركة ووسائلها. حيث دلت العديد من الدراسات ومنها دراسة كيم (Kim, 2001)، ودراسة سومك (Somech, 2010) وقد تحقق الرضا الوظيفي للمعلم من خلال السماح له بالمشاركة باتخاذ القرار المدرسي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات في المدارس لامركزية. كما أكدت دراسة واديسانغو (Wadesango, 2012) أن البيروقراطية تفرض القيود على الأفراد العاملين في أي منظمة وتحد من دورهم وتضعف من وصفهم أعضاء فاعلين وناضجين وقادرين على التأثير الإيجابي، وبالتالي فإن كل تلك الأمور ستضعف من معنوياتهم وعطائهم تجاه بيئة عملهم. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحربي (١٤٢٩ه) والتي أشارت إلى أن المعوقات التنظيمية شكلت أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس.

ثانياً: محور المدير

دلت النتائج المتعلقة بهذا المحور أن جميع المعوقات التي تضمنتها فقرات المحور حاضرة

وبدرجة متوسطة على تفاوت بينها، حيث حلت الفقرة (عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار) في المرتبة الأولى، وبنسبة مئوية بلغت (٦٢,٥٪). بينما حلت الفقرة (نقص الخبرة الإدارية لدى مدير المدرسة) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (٥٩٪). كما حلت الفقرة (لا يطبق مدير المدرسة الخطوات العلمية لصنع القرار) في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية بلغت (٥٩٪). وتعكس هذه النتيجة ضعف مهارات صناعة واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس مما يؤكد ضرورة أن تضمن هذه المهارات في برامج إعداد المدراء، أو في برامج التأهيل أثناء الخدمة، وبشكل تطبيقي، وعدم الاكتفاء بالمحاضرات والندوات النظرية. كما ينبغي أن تكون هناك برامج توعوية لنشر ثقافة المشاركة بصنع القرارات للمعلمين والعاملين بالمجال المدرسي. وضرورة أن ينظر المدراء إلى تفويض الصلاحيات باعتباره مهارة قيادية، وليس ضعفا أو تخليا عن المسؤولية، حيث أشارت دراسة مهنا (٢٠٠٦) إلى العلاقة الإيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية. وأظهرت دراسة (Olayemi and Olorunsola, 2011) أن معلمي الولاية المشاركين في الدراسة يشاركون بصورة دالة إحصائياً في عملية صنع القرار وذلك بسبب إدراج الكثير من مديري المدارس في ورش عمل خاصة معنية بإدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل إدارة فاعلة للعناصر البشرية العاملة في المدارس والذين من أهمهم المعلمين. وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة الحربي (١٤٢٩هـ) والتي أشارت إلى أن من أبرز المعوقات في المجال الشخصي هو نقص خبرة المشاركين في صنع القرار المدرسي، والمجاملة عند صنع القرار الإداري المدرسي.

ثالثاً: محور المعلم

بينت النتائج المتعلقة بهذا المحور أن جميع المعوقات التي تضمنتها فقرات المحور حاضرة وبدرجة متوسطة على تفاوت بينها، حيث حلت الفقرة (عدم قناعة المعلم بجدوى المشكلة التي يريد مدير المدرسة صنع القرار بشأنها) في المرتبة الأولى، وبنسبة مئوية بلغت (٦٠,٩٪)، وقد يعود ذلك إلى عدم قدرة المدراء على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، كما تبين في محور المدير، حيث حلت هذه الفقرة في المرتبة الأولى. وحلت الفقرة (الخوف من تحمل المسؤولية) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (٦٠,٧٪)، وترتبط هذه النتيجة بنتيجة الفقرة التي بعدها (قلة خبرة المعلمين في صنع القرار المدرسي) حيث حلت في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية بلغت (٦٠٪). وتدل نتيجة هذه الفقرات وما بعدها على ضرورة تدريب المعلمين على مهارات صنع القرار، وغرس اتجاهات إيجابية لديهم نحو المشاركة، والمسؤولية الجماعية. كما يتطلب تنمية مهارات المعلمين على كيفية المشاركة بصنع القرار وفق آليات علمية وتحت

غطاء قانوني يلزم المدراء بالسماح بالمشاركة الفعالة للمعلمين من خلال توزيع الأدوار عليهم مما يشعل لديهم الحماسة للمشاركة. فقلد أظهرت دراسة (Olayemi and Olorunsola, 2011) أن معلمي الولاية المشاركين في الدراسة يشاركون بصورة دالة إحصائياً في عملية صنع القرار وذلك بسبب انضمامهم للعديد من الندوات المستمرة التي تحثهم على المشاركة في صنع القرار التعليمي. وكذلك بسبب إدراج الكثير من مديري المدارس في ورش عمل خاصة معنية بإدارة الموارد البشرية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

بينت النتائج الموضحة في الجدولين (٣، ٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأقل (بكالوريوس)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السلامة، ١٤٣٢ه)، ودراسة (حرز الله، ٢٠٠٧)، ودراسة (عالم، ١٤٢٩ه)، بينما تتفق مع (العجمي، ٢٠٠٦) حيث كانت الفروق لصالح حملة الدبلوم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء يفضلون مشاركة المعلمين أصحاب المؤهل العلمي الأكثر، لذا تقل فرصة مشاركة ذوي المؤهل الأقل. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف تفاعل متغير الجنس مع متغير المؤهل العلمي ولصالح الذكور ذوي الخبرة الأقل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر رغبة بالمشاركة، وبما أن المشاركة بشكل عام كانت متوسطة كما دلت على ذلك دراسة (العجمي،٢٠٠٦) لذا فالذكور يرون أنهناك معيقات تحول دون مشاركتهم، وتختلف هذه النتيجة جزئيا (أثر اختلاف الجنس) مع (حرز الله، ٢٠٠٧) بينما تتفق مع (العجمي، ٢٠٠٦) و (مهنا، ٢٠٠٦) و (الأشهب،٢٠٠١) و (kim, 2001) حيث أشارت إلى فروق باختلاف الجنس. بالإضافة إلى ما سبق فقد تبين كذلك من الجدولين (٣،٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف تفاعل متغير المؤهل العلمي مع متغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي المؤهل الأقل والخبرة الأقل. كما بينت النتائج الموضحة في الجدولين (٤، ٥) وجود فروق دالة إحصائيا باختلاف متغير الخبرة، وكانت بين المعلمين ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥) والمعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (٥-١٠) والطويلة (أكثر من ١٠) ولصالح الخبرة الأقل، كما توجد فروق بين المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة ولصالح الأخيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل يكونون أكثر حماسة للمشاركة في معظم التفاعلات التي تحدث داخل المدرسة، لكن الواقع لا يجاري هذه الحماسة. وأما بالنسبة للمعلمين ذوي الخبرة الأطول فإنهم وبحكم خبرتهم أكثر اطلاعاً على القوانين والأنظمة، والتي لا تساعد على المشاركة في صنع القرارات. وتتفق هذه النتيجة (جزئيا) مع دراسات كل من (السفياني، ٢٠١٢)

و (السلامة، ١٤٣٢هـ) (حرز الله، ٢٠٠٧) و (مهنا، ٢٠٠٦) و (الأشهب، ٢٠٠١) و(kim, 2001) حيث كانت الفروق لصالح الخبرة الأطول. وتتفق جزئيا مع (العجمي، ٢٠٠٦) حيث كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وتختلف مع (العتيبي، ١٤٢٩ه) حيث لم تظهر فروق تعزى للخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

١- إعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة الإدارة بالمعلمين بما يشجع على المشاركة والبعد عن المركزية وتبسيط الإجراءات والتخلص من البيروقراطية الزائدة.

٢- تدريب المدراء قبل الخدمة وخلالها على مهارات صنع القرار، ومهارات العمل الجماعي.

٣- تحفيز المعلمين على المشاركة، من خلال غرس اتجاهات إيجابية نحو المشاركة وتحمل المسؤولية المجتمعية.

٤- اعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات كأحد معايير تقييم المدير والمعلم على حد سواء.

٥- إجراء دراسات تستطلع اراء مدراء المدارس و رؤساء الأقسام حول المعوقات التي تعيق مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

٦- إجراء دراسات تتناول تصورا لتعديل النصوص القانونية التي تعيق مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

المراجع:

الأشهب، عائدة كامل (٢٠٠١). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٥). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية .عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حبتور، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٠). أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان، الأردن ، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

حبيب، مجدي عبد الكريم (٢٠٠١). دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار: المداخل والبرامج. مجلة علم النفس. مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ٦٠ (١٥) ٦-١٩.

الحربي ، نايف بن نفاع (١٤٢٨هـ). أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.

حرز الله، أشرف (٢٠٠٧). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

حريم، حسن (٢٠١٠). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات-العمليات الإدارية - وظائف المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخالدي، ابراهيم. (٢٠١٢). السلوك التنظيمي: منحى تطبيقي معاصر. عمان: دار الإعلام للنشر والتوزيع.

الخولي، صلاح. (٢٠٠٩). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية. القاهرة: دار العلم والإيمان.

درة، عبد الباري و المدهون، موسى توفيق و الجذراوي، إبراهيم محمد علي. (١٩٩٤). الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

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

السفياني، ماجد بن سفر (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

السلامة، ماجد محسن (١٤٣٢هـ). معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي في المرحلة الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

الشقصي، حمد بن هلال (٢٠٠٥). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق ، الأردن .

الشيخ، عارف (٢٠٠٦). مفاهيم الإبداع الإداري ودوره في اتخاذ القرارات. عرض تقديمي.

الصبيحات، إبراهيم بدر. (١٩٩٤). مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العاملة المختلطة الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع. ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني. (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان، دار وائل للنشر والطباعة.

العازمي، نايف مدعث. (٢٠١٤). تقويم أساليب وطرق اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بوزارة التربية بدولة الكويت. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، ٨٤(١) ٢٤٩-٢٧٨.

عالم، خالد بن أحمد. (١٤٢٩هـ). درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.

العتيبي، بندر. (١٤٢٩هـ). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

العجمي، ناصر مسلم (٢٠٠٦). درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.

العزاوي، خليل (٢٠٠٦). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العطاس، محمد سالم.) ٢٠٠٩). اتخاذ القرارات: النظرية والتطبيق. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد .

عطوي، جودت. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة :مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن :الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

قناديلي، جواهر أحمد (٢٠٠٩). اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام. مادة الاتصال واتخاذ القرارات. كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، على الموقع الإلكتروني.

كنعان، نواف (٢٠٠٣). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

مرسي، محمد منير (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة، عالم الكتب .

مرسي ، محمد منير (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة مصر: عالم الكتب.

مصطفى، صلاح. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض، دار المريخ للنشر.

مهنا، إبراهيم. (٢٠٠٦). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

الهادي، منى. (١٩٩٩). استراتيجيات صنع واتخاذ القرارات. دار النهضة العربية.

الهدهود، دلال. (١٩٩٦). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية. ٤١ (١١)، ١٠٩-١٤١.

Boyd, D., Grossman, P., Loeb, S. & Wyckoff, J. (2011). the influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*. *48*(2), 303-333.

Kanaly, B. (2001). *A Grid and group inter predation of new comer's voice in the decision making process in selected element tray schools*. Oklahoma State University. Proudest- Dissertation. Abstracts.

Keung, C. (2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development. *New Horizon in Education Journal, 56* (5)31-46.

Kim, F. (2001). *The relationship between decision making participation in job satisfaction among wore an school teacher.* University Of Iowa Proudest.

Olayemi, E. O., and Olorunsola, A. O. (2013). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies, 3*(6), 78-84, Available online at http://www.academicjournals.org/JEAPS ISSN 2141-6656 ©2011 Academic Journals.

Omobude, M. & Igbudu, U. (2012). Influence of teachers participation in decision making on their job performance in public and private secondary schools in oreo local government area of edo state, nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences, 1*(5), 12-22.

Somech, A. (2010). *Participative decision making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes*. Educational administration quarterly, http://eaq.sagepub.com/.

Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. J*ournal of Social Science, 31*(3), 361-369.