مجلة الجامعة الإسلامية

للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الثالث عشر - الجزء الأول

شعبان 1444 هـ - مارس 2023 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخةالورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

https://journals.iu.edu.sa/ESS

البريد الإلكتروني للمجلة :

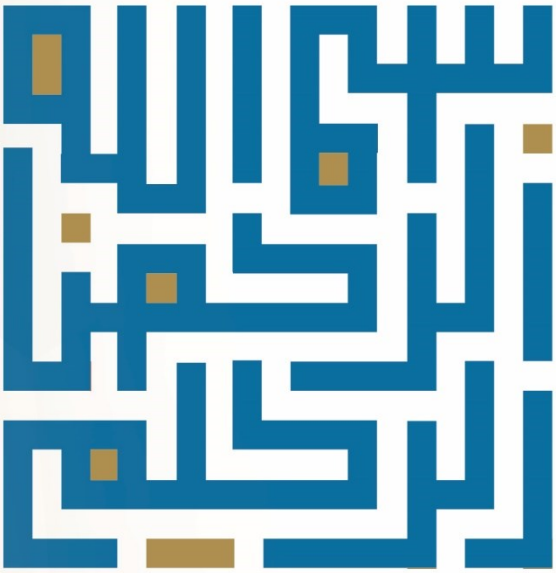
ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة تعبرعن آراء الباحثـين ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

- أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستلاً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
- أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%) .
- أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
- لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.
- يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونيًا ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهدًا خطيًا بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.
- المجلة لا تفرض رسوما للنشر.

الهيئة الاستشارية :

معالـي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي
رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سـعيد بن عمر آل عمر
رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د : حسـام بن عبدالوهاب زمان
رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د : سـليمان بن محمد البلوشي
عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د : خالـد بن حامد الحازمي
أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سـعيد بن فالح المغامسي
أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : عبداللـه بن ناصر الوليعي
أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي
أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً

هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الاسلامية

أ.د : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الاسلامية سابقاً

أ.د : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الاسلامية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الاسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الاسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد بن سعد الشال

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

فهرس المحتويات : ❋

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية الإرشاد السلوكي الجدلي في خفض سلوك التنمر المدرسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف د. محمد بن حوال العتيبي	11
2	دور طلاب المنح بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في نشر قيم التعايش والتسامح مع غير المسلمين في ضوء التقدم التقني المعاصر أ. د. محمد بن سليم الله الرحيلي	63
3	واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير د. ميساء بنت محمد بني خلف	123
4	اللياقة الرقمية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظرهم د. عهود بنت ربيع بن محسن الرحيلي	167
5	مسؤولية الأسرة المسلمة في تنشئة الطفل ثقافيا د. عادل بن عيد بن ناحي الهدباني الجهني	201
6	أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود د. عمير بن سفر الغامدي	247
7	الدور التربوي لمكتبات الأطفال التابعة لمكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض د. نورة بنت محمد بن عبد العزيز المطرودي	291
8	القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك د. خليفه بن حماد البلوي	333
9	A systematic review of the efficacy of e-learning Tools in Teaching Arabic to non-native speakers in some previous studies in the field Dr. Hussain Eidhah Alsaiari	375
10	المسؤولية الأخلاقية والمهنية لدى أطباء الأندلس - دراسة تاريخية حضارية د. مها بنت مفرح بن مانع آل محمود	399

❋ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير

The reality of participation of Governmental secondary school teachers in Irbid Governorate for educational leaders in administrative decision-making and proposals for development

إعداد

د. ميساء بنت محمد بني خلف

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

بجامعة حائل

Dr. Maisa Mohammad Banykhalaf

Associate Professor of Educational Administration

At Hail University

DOI: 10.36046/2162-000-013-003

المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، والتعرف إلى مقترحات تطوير مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، من خلال إعداد استبانة مكونة من (٣٧) فقرة، وسؤال مفتوح. تكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق في مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية بين الذين لديهم خبرة عملية (أقل من ١٠ سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، كما أظهرت النتائج أن أبرز المقترحات التي جاءت لتطوير مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، المقترح الذي ينص على "اعتماد آليات فاعلة في وزارة التربية والتعليم للعمل على تطوير مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية"، حيث جاء في المرتبة الأولى، وبأعلى تكرار.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، القيادات التربوية، صنع القرار الإداري، مقترحات التطوير.

Abstract

The study aimed to reveal the reality of the participation of governmental secondary school teachers in Irbid governorate for educational leaders in administrative decision-making, and to identify proposals for developing the participation in administrative decision-making. To achieve the objectives of the study, a quantitative descriptive approach was used, by preparing a questionnaire consisted of (37) items, and an open question. The study sample consisted of (326) male and female teachers. The results of the study showed that the reality of secondary school teachers' participation of educational leaders in administrative decision-making was moderate level. The results indicated that there were no differences in the participation of teachers of educational leaders in administrative decision-making due to the variables of gender and educational qualification, and that there were differences due to the practical experience variable between those who have experience (less than 10 years) , and those who have experience (10 years or more) , in favor of those who have practical experience (10 years or more). The results showed that the most prominent proposals to develop the participation in administrative decision-making, the proposal "the adoption of effective mechanisms in the Ministry of Education to work on developing the participation of teachers in administrative decision-making", in the first rank, and the highest frequency.

Keywords: Participation, educational leaders, administrative decision-making, development proposals.

المقدمة

تنطوي العملية التعليمية على مجموعة مختلفة من الوظائف الإدارية الضرورية التي تمكّن القائمين عليها من تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وترتبط هذه الأهداف بالقرارات التي يجب اتخاذها بصورة صحيحة لضمان سير العملية التعليمية بالشكل الصحيح في كافة المؤسسات التعليمية، وعلى مستوى المدرسة، فإن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن صنع القرارات الإدارية التي تتعلق بكافة الأمور المتعلقة بالمدرسة، ولتحقيق ذلك، وفي ظل التطورات الحاصلة في المجال التربوي اليوم، فقد دعت الحاجة إلى إشراك المعلمين في صنع القرار بجانب الإدارة المدرسية لما له من دور إيجابي في عملية صنع القرار.

لقد تطورت عملية صنع القرار بتطور نظريات الإدارة؛ فهذه العملية ارتكزت على أحد المبادئ المتعلقة بالالتزام، وهو مبدأ الالتزام بالخطوات العلمية لصنع القرار، والابتعاد عن أي اجتهادات شخصية وانطباعات وآراء عامة، كما أن عملية صنع القرار يجب أن تكون ضمن إطار محدد من المبادئ الإدارية الواضحة (عريفج، ٢٠٠٤).

ويُعدّ أوريك (Orik) أول من دعا الأفراد إلى التوجه نحو عملية صنع القرارات، وأن القرار لن يكون ناجحاً إن لم تتم صناعته ضمن بيئة تشاركية من كافة الأطراف، وأن المشاركة في صنع القرار هي عملية تكشف البدائل والخيارات الأخرى التي قد تغيب عن ذهن قائد المؤسسة (العطاس، ٢٠٠٩).

وفي ظل التطورات التي يشهدها المجال التعليمي، فإن مشاركة المعلمين في صنع القرار تعد ضمن أساسيات نجاح العملية التعليمية، كون كل معلم يختص في مجال معين، وهذا يؤدي إلى إبداء رأيه بناءً على تخصصه، وقد يسهم ذلك في تنوع الآراء واتخاذ المناسب منه وفق القرار التي تسعى الإدارة لاتخاذه (Mualuko, Mukasa & Judy, 2009).

ويحتاج المعلم إلى فرصة مشاركة القيادة التربوية في صنع القرار الإداري لما لهذه المشاركة أهمية في رفع دافعيتهم نحو رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم في اختيار أساليب تدريس تناسب المحتوى الدراسي، ولأن من يشارك في صنع القرار الإداري يشعر بأنه جزء من فريق له هدف مشترك، وبالتالي فإن مشاركة المعلم في صنع القرار الإداري تؤدي إلى تحسين العلاقات ما بين المعلمين

والإدارة، وتحفيز المعلمين لجمع المعلومات وتحديد ما يناسب العملية التعليمية (Ngussa & Gabriel, ٢٠١٧).

وتؤدي المشاركة في عملية صنع القرار إلى تكيف المعلم مع الممارسات الإدارية التي تفرضها القيادة التربوية، والتي تتيح للمعلمين فرص تفعيل وتنمية أفكارهم ومهاراتهم فيما يتعلق بكيفية صنع القرارات المختلفة التي تتناسب مع مجريات العملية التعليمية، وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى جودة القرارات المتخذة (Alanoglu & Demirtas, 2019).

وتكمن أهمية مشاركة المعلمين للقيادة التربوية في صنع القرارات الإدارية في معرفتهم الكافية لمجريات العملية التعليمية، وهذا يساعد الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالرغم من ذلك فإنه في الأغلب يُستبعد المعلمين في صنع القرارات الإدارية وذلك بالمشاركة مع القيادة التربوية، وتحصر هذه المهمة للإدارة المدرسية (Ngussa & Gabriel, 2017).

مشكلة الدراسة:

تُعدّ عملية المشاركة في صنع القرار الإداري من أهم المبادئ التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة التعليمية، وذلك لما تحققه من إثراء للقرارات المتخذة، وقد أشار أوميمو (Omemu, 2018) إلى أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار تؤدي إلى الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف المدرسية بشكل أفضل، وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع روح المعنوية لديهم، وهذا ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية، كما أكد كيونج (Keung, 2008) إلى أن المشاركة في صنع القرارات الإدارية يؤثر إيجاباً على الالتزام الوظيفي، وتحمل ضغوطات العمل.

وجاء الإحساس بمشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحثة على واقع عملية مشاركة المعلمين في الميدان التربوي وذلك حسب اطلاعها الدائم والمستمر، حيث لاحظت بأن مفهوم المشاركة في صنع القرار الإداري لم يحظَ باهتمام كبير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد، وأن هناك ضعف في اهتمام القيادات التربوية في تفعيل هذا المفهوم لدى المعلمين فكان لا بدّ من إعادة النظر في الدور الإيجابي الذي يحققه هذا المفهوم بما يعود من نتائج إيجابية على المدرسة والمجتمع.

ونظراً لأهمية تفعيل مفهوم المشاركة في صنع القرار الإداري والدور الذي تقوم به القيادة التربوية في ذلك، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية, فقد لاحظت الباحثة أن هذا الموضوع لا زال بحاجة إلى إجراء المزيد من البحث والدراسة، لا سيما في ضوء توصيات العديد من الدراسات التي دعت إلى التوسع في هذا الموضوع والتعمق فيه، ومن هذه الدراسات دراسة الديكه وخصاونه (٢٠٢١)، كما أن أغلب الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية لم تتناول وجهات نظر المعلمين في تقديم مقترحات لتطوير مشاركتهم في صنع القرار الإداري، وخاصةً في البيئة الأردنية.

وانطلاقاً من ذلك وجد الدافع والرغبة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى واقع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لتطوير مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري. وبالتحديد فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في واقع مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية؟

٣. ما مقترحات تطوير واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– الكشف عن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري.

– التعرف إلى وجود فروق في وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

– التعرف إلى مقترحات تطوير واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة ضمن جانبين رئيسين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها من تبنيها لموضوع واقع مشاركة المعلمين للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري، بالإضافة إلى قلة الدراسات –حسب علم الباحثة– التي تناولت هذا الموضوع ضمن المدارس الحكومية في محافظة إربد، كما تبرز أهمية الدراسة بأنها قد تثري الأدب التربوي بما تتضمنه من معلومات عن مفهوم المشاركة في صنع القرار الإداري، أضف إلى ذلك توفير مقياس للكشف عن واقع المشاركة في صنع القرار الإداري، والذي قد يستفد منه الباحثون في إجراء العديد من الدراسات في ضوء بعض المتغيرات التربوية، وبالتالي تسهم هذه الدراسة في فتح المجال للمزيد من البحوث والدراسات في المجال التربوي.

ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية في مساعدة مديري المدارس والمعلمين في التعرف على آليات المشاركة في صنع القرار الإداري، ومساعدتهم في توضيح آرائهم حول مقترحات تطوير واقع مشاركة المعلمين للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري، فهذه الدراسة قد يستفيد منها مديري المدارس في تفعيل هذا المفهوم في المدرسة لما له من آثار إيجابية تعود على المدرسة والمعلم، كما يمكن أن تستفيد منها وزارة التربية والتعليم وخصوصاً القائمون على متابعة التطبيق العملي لمفهوم المشاركة في صنع القرار الإداري في جميع جوانبها.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

صنع القرار الإداري: هي عملية عقلية واعية تتضمن خطوات من التفكير المنظّم، الذي يحدد المشكلة والحلول الممكنة لتحقيق الأهداف بفاعلية وبأقل كلفة ووقت وجهد (قرواني، ٢٠١٧).

المشاركة في صنع القرار الإداري: إسهام العاملين في المؤسسة والمعنيين بالقرار في جميع خطوات ومراحل عملية صنع القرار، وذلك بهدف الوصول إلى اتخاذ قرار صحيح يلتزم الجميع في تنفيذه (جيتو، ٢٠١٩). وتُعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يمكن الحصول عليها من خلال تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، ويتم تحديدها من خلال مقياس أُعدّ من قبل الباحثة لتحقيق هذا الهدف.

القيادة التربوية: هي القيادة التي تهتم بشؤون المعلمين والعاملين والطلبة والمواد الدراسية، وأبنية المدرسة، والأجهزة والتجهيزات، والأمور المالية اللازمة لتعليم الطلبة (الوسائل التعليمية والأنشطة)، بالإضافة إلى تنظيم هذه العناصر جميعها وتوجيهها وضبطها، لتحقيق أهداف المدرسة (العجارمة، ٢٠١٢).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول واقع مشاركة معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على جميع مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وعددها (٩) مديريات، واقتصر تطبيقها على المدارس الثانوية الحكومية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات محافظة إربد للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢)، وعددهم (٣٢٦) معلماً ومعلمة.

الحدود الزمنية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).

الإطار النظري

صنع القرار الإداري:

يُعد صنع القرار من الأنشطة المهمة جداً التي تقوم بها الإدارة في مختلف المؤسسات التعليمية، والوسيلة التي يتم من خلالها بناء البرامج والمشاريع، وإطلاق المبادرات، وتطوير المناهج الدراسية،

ويمثل صنع القرار أيضاً العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءاً من عملية التخطيط وانتهاءً بعملية التقويم.

وغالباً يُستخدم مصطلح صنع القرار لوصف طريقة الفرد في جمع وإدراك، ومعالجة المعلومات والبيانات، ومناقشة النتائج المحتملة المترتبة على قراره، وذلك للتوصل إلى قرار صحيح وناجح يمثل أهدافه وتوجهاته المستقبلية. ومن أكثر التعريفات التي لاقت انتشاراً كبيراً لمفهوم عملية صنع القرار تعريف درايفر (Driver, 1979)، والذي عرّفها بأنها: مجموعة السلوكات والخبرات التي يستخدمها الفرد في صنع قراراته، كما عرفّها ماو (Mau, 2000) بأنها: إحدى المرتكزات الأساسية للمشاركة في التطوير المهني والأداء الوظيفي.

ومن التعريفات التي تناولت مفهوم عملية صنع القرار تعريف روسل وبروكمان (Russell & Brockman, 2002)، اللذين عرفاها بأنها: عملية معرفية عقلية يتم من خلالها انتقال متخذ القرار من المستوى الأساسي من المعرفة إلى مستوى القبول أو الرفض. بينما عرّف بني فواز (٢٠١٣) عملية صنع القرار بأنها: إحدى المهارات الحياتية التي تتضمن مواجهة المواقف والمشكلات المهنية، والعمل على حلها من خلال البحث وإيجاد البدائل والحلول المختلفة والمفاضلة بينها لاختيار أحسن هذه الحلول لإنهاء الموقف أو المشكلة والوصول إلى الهدف المنشود. وعرّفها فليكس (Fleix, ٢٠١٨) بأنها: عملية تنطوي على اختيار مسار العمل المطلوب بهدف الوصول إلى نتائج مناسبة ومرغوب بها.

مراحل صنع القرار الإداري:

تناول بيتز وتايلور (Betz & Taylor, 2006) رؤية دروكر (Drucker) حول مراحل صنع القرار، حيث وضعت قائمة من ست خطوات للمساعدة على تنظيم عملية صنع القرار، تتمثل هذه الخطوات بما يأتي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد أساس المشكلة وحجمها بشكل دقيق وواضح، وأن يكون شاملاً لجميع جوانب المشكلة.

المرحلة الثانية: تحليل المشكلة: يتم تحليل المشكلة من خلال تجميع الحقائق والمعلومات والبينات المتعلقة بالمشكلة، ثم تشخيص المشكلة بشكل دقيق وعلمي، وتعتمد هذه المرحلة على دقة المعلومات والبيانات وصحتها.

المرحلة الثالثة: وضع الحلول البديلة: تشير هذه الخطوة إلى تحليل المعلومات وتفسيرها من عدة زوايا، أي أن يتم التفكير بالمشكلة بشكل كلي وبنظرة شاملة، ومناقشة سلبيات وإيجابيات كل حل، وتحديد المزايا والعيوب له وفقاً للمعايير المختلفة (اقتصادية، واجتماعية)، وبحث النتائج المتوقعة لكل بديل ثم ترتيب الحلول حسب أولوياتها.

المرحلة الرابعة: اتخاذ قرار بناءً على أفضل حل: بعد الانتهاء من عملية طرح كافة الحلول البديلة للمشكلة وترتيبها؛ يتم عملية تحديد التوقيت، والمكان المفضل لإصدار القرار، وأسلوب إبلاغه، ويجب أن تكون صيغة القرار واضحة ودقيقة.

المرحلة الخامسة: تحويل القرارات إلى إجراءات فعالة: لا تتحقق فاعلية القرار إلا إذا تم تنفيذه، ومتابعته، وتبدأ هذه الخطوة بمجرد صدور القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرغوبة.

المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار، وتقييمه: وهذه المرحلة هي آخر مراحل صنع القرار، ويتم فيها متابعة تنفيذ القرار، وتقييمه من خلال المراقبة، ومجموعة من المعلومات لمعرفة طرق تعديل القرار، أو رفع مستوى فاعليته.

العوامل التي تؤثر في صنع القرار الإداري:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار؛ كشخصية الفرد، والنهج المتبع في صنع القرار، وعلاقة الفرد بالآخرين، ومستوى الثقة في القدرة على صنع القرار، والنضج المهني، والمواقف والأحداث التي يتعرض لها الفرد (Thunholm, 2004).

ويشير ساكا وجاتي وكيلي (Saka, Gati & Kelly, 2008) إلى عدد من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار، ومنها ما يأتي:

– انخفاض مستوى الدافعية لدى الفرد: حيث إن عدم أو قلة الدافعية لدى الفرد في صنع القرار، قد يؤثر في نوع القرار أو مدى صحته وفاعليته.

– التردد: أي أن يصيب الفرد الحيرة أو التردد في صنع القرار، أو المشاركة في صنع هذا القرار، وذلك لعدة أسباب؛ منها: عدم وجود أهداف واضحة لدى الفرد، وعدم تأكده من القرار الذي سيتخذه.

– المعتقدات غير الصحيحة: تشير إلى الأفكار السلبية، والأحكام المسبقة والمعتقدات الملتوية، والتوقعات غير العقلانية حول موضوع القرار، والتي تؤثر بدورها على عملية صنع القرار، كما تؤثر على سلوكات الفرد، وتقديره لذاته، وتقلل من ثقته بنفسه وقدرته عل اتخاذ قرارات مهمة.

وترى الأشهب (٢٠١٤) أن هناك عدة عوامل قد تؤثر في نجاح القرار، وقد ظهرت رؤية واضحة لتهيئة صانع القرار لصنع القرار الفعال والناجح، وتتضمن هذه الرؤية ما يلي:

– المشاركة بعملية صنع القرار بشكل مستمر، واقتناع الفرد بأن هذه العملية مستمرة ودائمة، ويجب تفعيلها في كافة المواقف والأحداث التي قد يمر بها.

– عدم الاعتماد بشكل كلي على المواهب والقدرات الفطرية، والسعي لتطوير المهارات والقدرات التي قد تسد النقص والعجز في صنع قرار ما.

– عدم الشعور بالقلق والتوتر في حال التعرض لموقف ما، وتعلم كيفية حصر الخيارات التي تؤدي في النهاية لقرار فعال.

– دمج المعرفة والخبرات السابقة بالخبرات والتجارب الحديثة، حيث إن ذلك يؤدي إلى صنع قرار سليم ضمن مختلف الخبرات التي يمتلكها الفرد.

– المرونة في التعامل مع الخبرات والمعلومات المختلفة، والابتعاد عن الشعور بالخوف.

– السؤال بشكل منتظم عن تصورات الواقع الذي يعيش فيه الفرد ويواجهه.

– إدراك حدود العقل والحدس والسعي إلى إدارة التوجهات والنزعات التي قد يتعرض لها الفرد.

– تحويل المشكلات الظاهرة إلى فرص، والعمل على حلها ضمن البيانات والمعلومات المتاحة.

النظريات المفسرة لصنع القرار الإداري:

ظهر العديد من النظريات التي فسرت عملية صنع القرار؛ ومن أهمها ما يأتي (حمد وعبد الرزاق، ٢٠١٤):

أولاً: نظرية التحليل النفسي: يُعد سيجموند فرويد (Sigmund Freud) مؤسس هذه النظرية، وهي تقوم على بعض الأسس التي تعد مسلمات في تفسير السلوك؛ كالطاقة الخفية، والثبات، والاتزان، والحتمية النفسية. وترى هذه النظرية أن التقبل والتفاعل الاجتماعي السليم يؤدي إلى مرور الفرد بخبرات وحوادث ودوافع تساعده في التركيز على احتمالاته وإمكاناته، ومساعدته في عملية صنع القرارات العملية الفعالة.

ثانياً: النظرية السلوكية: تشير هذه النظرية إلى أن عملية صنع القرار هي عبارة عن سلوك يعتمد على عمليات التعلم الإنساني، والتي تهدف بالنهاية إلى فهم العلاقات بين الاختيارات التي يقوم بها الفرد في مواقف مختلفة، وأثر تلك المواقف في توليد أنماط مؤقتة من الاستجابات، لكن الاختيارات نفسها تحصل بشكل متكرر عدة مرات، ويكتسب الفرد بالخبرة معلومات حول الأحداث والمواقف، وعندها ترسو استجاباته على نمط من السلوك لاختيار قرار يجده نافعاً في المواقف المتكررة.

ثالثاً: النظرية المعرفية: تستند هذه النظرية إلى خاصية فهم وإدراك العلاقات في إطار النظرية الكلية الشاملة لعناصر الموقف الذي يمر به، والذي يجعله يبحث عن بدائل متعددة، ويبحث عن درجة التشابه والتداخل بين هذه البدائل، وفي النهاية صنع القرار الأنسب ضمن الموقف الذي يمر به.

المشاركة في صنع القرار الإداري:

تُعد عملية المشاركة من المقومات الرئيسة لنجاح عملية صنع القرار الإداري، فهي عبارة عن نتاج جهد جماعي يتعاون فيه كافة الأفراد في المؤسسة الواحدة، ويبذل هذا الجهد بهدف جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها للوصول إلى قرار يحقق أهداف المؤسسة، كما أن المشاركة تؤدي دوراً أساسياً في نشر روح التعاون بين الأفراد، وهذا يسهم إلى حد كبير في دفع عجلة سير العملية التعليمية (Mondale, ٢٠١٠).

وتعرف المشاركة في صنع القرار بأنها: دعوة رئيس العمل مرؤوسيه للاجتماع والالتقاء بهم، وذلك بهدف مناقشة مشكلات إدارية معينة تواجه المؤسسة، وتحليل هذه المشكلات وصولاً إلى حل أمثل لهذه المشكلات (كنعان، ٢٠٠٣). كما عرّفتها القطراني (٢٠١٤) بأنها: مساهمة العاملين بالمشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية، وتكون مساهمتهم بالمعلومات والآراء والتوصيات ومناقشة البدائل المختلفة، والمشاركة في اتخاذ القرار المناسب.

مزايا المشاركة في صنع القرار الإداري:

هناك العديد من المزايا التي تتمتع بها المشاركة في صنع القرار الإداري، ومن أهم هذه المزايا ما يأتي (الشقصي، ٢٠٠٥):

– تتيح المشاركة للعاملين التعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم، والإسهام في إبداء اقتراحاتهم فيما يتعلق بشؤونهم ونشاطاتهم في ظروف عملهم.

– تسهم عملية المشاركة في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً، وهذا يضمن اعتماده لدى رئيس العمل، وعدم إلغائه أو تعديله بعد فترة زمنية معينة.

– تساعد عملية المشاركة في توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل متساوٍ، كل حسب طبيعة عمله.

ويرى القرواني (٢٠١٧) أن من إيجابيات المشاركة في صنع القرارات الإدارية فتح المجال ليلتقي المدير بالمعلمين والعاملين في المدرسة، بهدف اختيار البدائل المناسبة بعد إثرائها بالتحليل والمناقشة، وتحسين العلاقات التعاونية بين كل من المدير والمعلمين والعاملين، ومن الإيجابيات أيضاً أن المدير قد يستفيد من خبرات المعلمين والعاملين في صنع القرار الإداري.

أهمية المشاركة في صنع القرار الإداري:

تسهم مشاركة المعلمين للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري في رفع مستوى جودة العملية التعليمية، كما تؤدي دوراً مهماً في تطبيق القرارات بكفاءة، وتساعد في تحديد الأهداف والبرامج المدرسية التي يجب اتباعها، بالإضافة إلى ذلك تسهم في تحفيز المعلمين نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم

ليتمكنوا من مشاركة القيادة التربوية في صنع القرار، وتسهم أيضاً في إيجاد بيئة تعليمية فاعلة (Eris, Kayhan, Bastas & Gamar, 2017).

وتكمن أهمية المشاركة في صنع القرار في أن هذه العملية تمثل عنصراً مهماً وفعالاً في رفع المعنويات لدى المعلمين، ورفع مستوى دافعيتهم نحو تحسين الأنظمة المدرسية، ورفع مستوى رضائهم الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تسهم المشاركة في زيادة الآراء الإيجابية نحو تحسين العملية التعليمية، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها (غنيم، ٢٠١٠).

ويرى مطاوع (٢٠٠٥) أن أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري تكمن في شعورهم بأهميتهم في العملية التعليمية، وضرورة احترام ذواتهم، وتقدير أهميتهم، والاعتراف بجهورهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم ترتبط باعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التربوية، لذلك على مديري المدارس والقيادات التربوية العمل على إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية على مختلف أنواعها.

مجالات المشاركة في صنع القرار الإداري:

هناك العديد من القرارات التي يمكن إشراك المعلم في صنعها؛ كالقرارات المتعلقة بالطلبة وتطوير مهاراتهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية ورفع مستوى دافعيتهم نحو التعلم بأساليب تعليمية حديثة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، وكيفية تحسين أدائهم، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي وكيفية التواصل مع أفراده، والقرارات المتعلقة بالمنهاج وتطويره من خلال تحديد طرق وأساليب تعلم مناسبة للمحتوى الدراسي، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية والمالية المتعلقة بالمدرسة (قرواني، ٢٠١٧).

ويرى العجمي (٢٠٠٦) أن هناك عدة تصنيفات لمجالات المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وهي على النحو الآتي:

– مجال القرارات المتعلقة بالطلبة: ويتعلق هذا المجال بالقرارات المرتبطة بالجانب الشخصي للطالب، وكيفية بناء اتجاهات إيجابية لديه، وتتم مشاركة المعلمين في هذا المجال من خلال دورهم في تحديد الوسائل التعليمية المناسبة للطلبة، وتوزيع الطلبة على الشعب بطريقة تضمن تعلم كافة الطلبة بالمستوى نفسه، وتشكيل المجالس الطلابية.

– مجال القرارات المتعلقة بالمدرسة: ويتعلق هذا المجال بالقرارات المرتبطة بالتخطيط للعملية التربوية، وتحديد الأنشطة المدرسية، بالإضافة إلى تحديد الأنظمة والقوانين المتعلقة بالمعلمين والطلبة، وبرنامج الحصص الدراسية، بالإضافة إلى ذلك كيفية استخدام البيئة المدرسية كمصدر للتعلم.

– مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج الدراسي: ويتعلق هذا المجال بالقرارات المرتبطة بالدروس والأنشطة الصفية، وطرائق التدريس المستخدمة، والوسائل التعليمية التي تتوافق مع المنهاج، بالإضافة إلى تشكيل لجان تطوير المنهاج في المدرسة.

– مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي: ويتعلق هذا المجال بالقرارات المرتبطة بالمجتمع المحلي، كوضع الخطط التي من شأنها زيادة التفاعل مع المجتمع المحلي، ووضع برامج رحلات وزيارات للمؤسسات والجمعيات، وتحديد أعمال مجلس الآباء.

– مجال القرارات المتعلقة بالشؤون المالية والإدارية: ويتعلق هذا المجال بالأمور التنفيذية الإدارية للمدرسة؛ كمتابعة السلوك المهني للمعلمين، وتحديد مواعيد الاجتماعات، وتشكيل لجان خاصة بمشتريات المدرسة، وتوزيع المهام على المعلمين من مناوبة وإشغال حصص، ولجان مراقبة الامتحانات.

العوامل التي تسهم في المشاركة في صنع القرار الإداري:

لتفعيل مشاركة المعلمين للقيادة التربوية في صنع القرار فإنه يجب توفير بيئة مدرسية مناسبة، تجعل المعلمين قادرين على تحمل المسؤولية في صنع القرار المناسب للموقف الذي يُوضع فيه، وتجعلهم أكثر استقلالية وتمكناً في تأدية عملهم بالشكل الصحيح الذي ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية بشكل عام (Fleix, 2018).

وتتطلب عملية المشاركة في صنع القرار وجود تفاعل بين القائد التربوي والمعلمين، وذلك لإمداد هذه العملية بالمعلومات والخبرات والمقترحات المناسبة وإثراء البدائل ليكون القرار المتخذ صحيح ومناسب، بالإضافة إلى ذلك من الضروري تبني وسائل ملائمة لصنع القرار، واتباع الخطوات العلمية ليحظى القرار بفرص أكبر للنجاح (Drucker, 2008).

الدراسات السابقة

أجرى **أولسن (Olson, 2004)** دراسة في جنوب أفريقيا هدفت الكشف عن درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية والأساسية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية والأساسية. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرار بشكل عام، وفي المجالات (الشؤون المالية، المجتمع المحلي) جاءت بدرجة منخفضة، بينما كانت مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالطلبة مرتفعة، ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمعلمين متوسطة.

وقام **العجمي (٢٠٠٦)** بدراسة في الكويت هدفت الكشف عن درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية صنع القرار من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة مكونة من (٥١) فقرة موزعة في خمسة مجالات. تكونت عينة الدراسة من (٩١٠) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية والتعليمية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء كل من مجالات المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين والمجتمع المحلي والمنهاج الدراسي بدرجة متوسطة، باستثناء المجال المتعلق بالطلبة جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى للجنس، لصالح الذكور، وللمؤهل العلمي، لصالح الدبلوم، وللخبرة العملية، لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

وأجرى **كيونج (Keung, 2008)** دراسة في الصين هدفت الكشف عن تأثير ممارسات الإدارة المدرسية والمعلمين على المشاركة في صنع القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج شبه التجريبي، وذلك من خلال تحديد القرارات في المجالات التي من شأنها توفير خطوات عملية لإشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية على نحو فعال. تكونت عينة الدراسة من (٣٨٨) معلماً في (٢٠) مدرسة ثانوية. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات لمتغيرات البيروقراطية والمهنية والاستقلالية في درجة إشراك المعلمين في صنع القرارات التربوية والإدارية، وأشارت النتائج إلى أن عملية صنع القرار شملت ثلاثة أبعاد (المناهج الدراسية، المجالات الإدارية، المتغيرات التي تؤثر على المعلم؛ كالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وتخفيف عبء العمل).

وقام **أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olyemi, 2011)** بدراسة في نيجيريا هدفت الكشف عن مدى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمةً في المدارس الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق في المشاركة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في المشاركة تعزى لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى **السفياني (٢٠١٢)** دراسة في السعودية هدفت التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة مكونة من (٤٦) فقرة. تكونت عينة الدراسة من (٣٥٤) معلماً من معلمي المدارس الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام وكافة المجالات (الطلبة، المعلمين، المنهاج، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) كانت منخفضة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ونوع المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وأجرى **قرواني (٢٠١٧)** دراسة في فلسطين هدفت التعرف إلى درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية جاءت مرتفعة، ووجود فروق في درجة الإسهام في عملية صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح المرحلة الثانوية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر وسنوات الخدمة ومكان العمل.

وقام **واديسانغو (Wadesango, 2017)** بدراسة في زيمبابوي هدفت التعرف إلى استراتيجيات مشاركة المعلمين في صنع القرار. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المقابلة مع المعلمين والمدراء، كما تم استخدام الوثائق والملاحظة. تكونت عينة الدراسة من (٢٠) معلماً ومعلمةً، و (٥) مديرين. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس غالباً ما يتخذون قرارات فردية ويفرضون على المعلمين تنفيذها.

وأجرى **أوميمو (Omemu, 2018)** دراسة في نيجريا هدفت الكشف عن أثر مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، وأثره على الأداء الوظيفي في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة المشاركة في عملية صنع القرار، واستبانة الأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (٥١٤) معلماً ومعلمةً. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار تؤدي إلى الالتزام الوظيفي وتحقيق الأهداف المدرسية بشكل أفضل، وتؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع روح المعنوية لديهم.

أما دراسة **الغامدي (٢٠٢٠)** التي أجريت في السعودية فهدفت الكشف عن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة المشاركة في صنع القرارات المدرسية، واستبانة النمط القيادي. تكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في الرياض. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس هو قيادة الفريق، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في صنع القرار وكل من الأنماط القيادية (قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، قيادة منتصف الطريق)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين المشاركة في صنع القرار ونمط القيادة المتسلطة، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في صنع القرار ونمط القيادة السلبية.

وأجرى **الديكه وخصاونه (٢٠٢١)** دراسة في الأردن هدفت الكشف عن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة المشاركة في عملية اتخاذ القرار، واستبانة الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الخاصة في قصبة إربد. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي جاءا ضمن المستوى المتوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لمشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مطالعة الدراسات السابقة، يُلحظ أن بعض الدراسات تناولت درجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار؛ كدراسة أولسن (Olson, 2004)، العجمي (٢٠٠٦)، أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olyemi, 2011)، السفياني (٢٠١٢)، الغامدي (٢٠٢٠)، الديكه وخصاونه (٢٠٢١)، وتناولت دراسات أخرى تأثير ممارسات الإدارة المدرسية والمعلمين على المشاركة في صنع القرارات؛ كدراسة كيونج (Keung, 2008).

وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى استراتيجيات مشاركة المعلمين في صنع القرار؛ كدراسة واديسانغو (Wadesango, 2017)، بينما هدفت دراسات أخرى إلى الكشف عن أثر مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار؛ كدراسة أوميمو (Omemu, 2018).

ويلحظ من مطالعة الدراسات السابقة قلة الدراسات السابقة – على حد علم الباحثة – التي تناولت درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري في البيئة الأردنية؛ فالدراسة التي أجريت في الأردن لم تتناول معلمي المدارس الحكومية، بل تناولت معلمي المدارس الخاصة، وبالتالي فإن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تناولت المدارس الثانوية الحكومية، وبحثت في مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وبناءً على ذلك تتوقع الباحثة أن يكون لهذه الدراسة موقعاً بين الدراسات السابقة، وانطلاقة لمزيد من الدراسات والبحوث ضمن هذه المتغيرات.

ولقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ومدى أهميتها، بالإضافة إلى إعداد أداة الدراسة التي تم استخدامها في الدراسة للكشف عن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، كونه الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال أداة الدراسة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها كمياً ونوعياً، والخروج بالنتائج.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢)، والبالغ عددهم (٤٨٢٩) معلماً ومعلمةً، موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وعددها (٩) مديريات تربية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) معلماً ومعلمةً، بنسبة (٦,٧٥٪) من المجتمع الكلي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة جيتو (٢٠١٩)، والديكه وخصاونه (٢٠٢١)، وفي ضوء ذلك تم إعداد استبانة مكونة من قسمين؛ القسم الأول: استبانة للكشف عن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري، مكونة من (٤٠) فقرة، موزعة في خمسة مجالات؛ وهي: (مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة، مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين، مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج، مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية، مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي)، ويتكون كل مجال من (٨) فقرات، والقسم الثاني: سؤال مفتوح لاستطلاع آراء معلمي المدارس الثانوية الحكومية حول مقترحات لتطوير مشاركة المعلمين للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري.

صدق أداة الدراسة:

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقُّق من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، وتقنيات التعليم، والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية، وطُلِب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول سلامة الصياغة للفقرات،

ووضوحها من حيث المعنى، ومدى انتمائها للمجال، وأية ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. واعتمدت الباحثة ما نسبته (٨٠٪) من إجماع المحكمين لحذف، أو إضافة أية فقرة. وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين، فقد تم حذف ثلاث فقرات، كونها تعطي المعنى نفسه في مضمونها، كما تم إعادة صياغة فقرتين من الناحية اللغوية، بالإضافة إلى استبدال بعض المفردات لتعطي معنى أدق وأوضح، وبناءً على ذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) فقرة موزعة في خمسة مجالات، أما بالنسبة للسؤال المفتوح، فلم يبد المحكمون أي ملاحظات حوله.

ثانياً: صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال، وبالاستبانة بشكل عام، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات التي أدرجت فيها بين (٠,٤٤ – ٠,٨٢)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة بشكل عام بين (٠,٣٩–٠,٧٥)، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة اعتمدت معياراً لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالاستبانة بشكل عام عن (٠,٢٥)، وبناءً على ذلك تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) فقرة، موزعة في خمسة مجالات.

ثبات أداة الدراسة:

لغايات التحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة، وأُعيد تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على العينة نفسها، وتم حساب قيمة معامل الثبات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، للاستبانة بشكل عام، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة بين (٠,٨٤–٠,٩٤)، وبلغت قيمة ألفا للاستبانة بشكل عام (٠,٩٢). في حين بلغت قيمة (ثبات الاستقرار) بطريقة إعادة الاختبار، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون

لمجالات الاستبانة بين (٠,٨٢-٠,٩١)، وبلغت قيمة ثبات الاستقرار للاستبانة بشكل عام (٠,٨٨). وترى الباحثة أن هذه القيم مناسبة لاستخدام الاستبانة لأغراض الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) فقرة، يضع المستجيب إشارة (×) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع قناعته الشخصية على تدرج يتكون من خمس درجات، وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد تراوحت الدرجة على كل فقرة بين درجة واحدة، وخمس درجات، وبما أن الاستبانة تتكون من (٣٧) فقرة، فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (٣٧) درجة، وأعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (١٨٥) درجة، ولتحديد مستوى واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية، وفق المعيار التالي: (من ١,٠٠ – أقل ٢,٣٣ مستوى منخفض)، (من ٢,٣٣- أقل ٣,٦٦ مستوى متوسط)، (من ٣,٦٦- ٥,٠٠ مستوى مرتفع).

إجراءات الدراسة:

– إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، واستخراج قيم معاملات الثبات، والاتساق الداخلي.

– تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة الكلي، والمتمثل بجميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات محافظة إربد للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢١- ٢٠٢٢، كما تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية.

– توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، وتم توضيح المعلومات المتعلقة بطريقة الاستجابة على الفقرات، والتأكيد على أفراد عينة الدراسة توخي الدقة في الإجابة، كما تم إعلامهم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

– جمع أداة الدراسة بعد الإجابة على فقراتها، وبعد التأكد من المعلومات، والإجابة على جميع الفقرات، تم إعدادها لأغراض التحليل الإحصائي.

– جمع الإجابات المتعلقة بالسؤال المفتوح وذلك من خلال تفريغها في جداول، وتنسيقها ووضعها في صورتها النهائية (المقترحات).

– إدخال البيانات لذاكرة الحاسوب، ومن ثم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفقاً لبرنامج (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة، واستخلاص النتائج.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

– الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).

– المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

– الخبرة العملية، ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥– أقل ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع:

– واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري.

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري.

- للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري تبعاً لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، والخبرة العملية، كما تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي 3) (Way ANOVA، واختبار شفيه للمقارنات البعدية.

- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف إلى مقترحات تطوير مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات الاستبانة والاستبانة بشكل عام، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن مجالات الاستبانة والاستبانة بشكل عام مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة	٣,٦١	٠,٨٧	متوسط
٢	٣	المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج	٣,٥٣	٠,٩٣	متوسط
٣	٢	المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين	٣,٤٤	١,٠٤	متوسط
٤	٥	المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	٣,٢٣	٠,٧٩	متوسط
٥	٤	المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية	٣,١٦	٠,٩١	متوسط
		المشاركة في صنع القرار الإداري بشكل عام	٣,٣٩	٠,٨٣	متوسط

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن مجالات المشاركة في صنع القرار الإداري، تراوحت بين (٣,١٦ – ٣,٦١)، وجاء في المرتبة الأولى مجال "المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة"، بمتوسط حسابي (٣,٦١)، بمستوى متوسط، وفي المرتبة الثانية جاء مجال "المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج"، بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية"، بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لاستبانة المشاركة في صنع القرار الإداري بشكل عام (٣,٣٩)، بمستوى متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده، وكانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة والمجال بشكل عام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٧	أشارك في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة.	٣,٩٨	٠,٩٣	مرتفع
٢	١	أشارك في وضع الخطط الملائمة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.	٣,٨٦	٠,٧٨	مرتفع
٣	٣	أشارك في وضع برامج لزيادة التواصل بين المعلمين والطلبة.	٣,٧٤	٠,٧٩	مرتفع
٤	٥	أشارك في إقرار البرامج المتعلقة بالرحلات والزيارات العلمية والترفيهية للطلبة.	٣,٦٧	٠,٩٩	متوسط
٥	٢	أشارك في إقرار علامات الطلبة النهائية.	٣,٥٣	٠,٨٢	متوسط
٦	٨	أشارك في إقرار أسس النجاح والرسوب.	٣,٤٧	١,٠١	متوسط
٧	٦	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	٣,٣٤	٠,٧٨	متوسط
٨	٤	أشارك في وضع الأسس المناسبة لمساعدة الطلبة المحتاجين.	٣,٢٩	١,٠٤	متوسط
المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة بشكل عام			٣,٦١	٠,٨٧	متوسط

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة قد تراوحت بين (٣,٢٩- ٣,٩٨) بمستوى مرتفع لثلاث فقرات، وبمستوى متوسط لبقية الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٧)، التي تنص على أنه "أشارك في توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣,٩٨)، وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١)، التي تنص على أنه "أشارك في وضع الخطط الملائمة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم"، بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣)، التي تنص على أنه "أشارك في وضع برامج لزيادة التواصل بين المعلمين والطلبة"، بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة رقم (٤)، التي تنص على أنه "أشارك في وضع الأسس المناسبة لمساعدة الطلبة

المحتاجين"، بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة بشكل عام (٣,٦١)، بمستوى متوسط.

ثانياً: مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج والمجال بشكل عام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٧	أشارك في إقرار الخطط السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	٣,٨٧	٠,٦٩	مرتفع
٢	١٩	أشارك في إقرار الأنشطة الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها في المدرسة.	٣,٧٩	٠,٨٤	مرتفع
٣	١٦	أشارك في اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	٣,٦٦	٠,٧٢	متوسط
٤	٢٣	أشارك في تحليل المنهاج لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصويبها.	٣,٥٤	٠,٩١	متوسط
٥	٢١	أشارك في تقييم المنهاج وسبل تطويره.	٣,٤٩	٠,٥٨	متوسط
٦	١٨	أشارك في اتخاذ القرار لحل المشكلات التي قد تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.	٣,٣٧	٠,٧٤	متوسط
٧	٢٢	أشارك في اختيار طريقة التدريس المناسبة لموضوعات المنهاج.	٣,٢٨	٠,٨٨	متوسط
٨	٢٠	أشارك في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج.	٣,٢٦	٠,٩٦	متوسط
المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج بشكل عام			٣,٥٣	٠,٩٣	متوسط

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج بشكل عام، قد تراوحت بين (٣,٢٦– ٣,٨٧) بمستوى مرتفع لفقرتين، ومستوى متوسط لبقية الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١٧)، التي تنص على أنه "أشارك في إقرار الخطط السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج"، بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١٩)، التي تنص على أنه "أشارك في إقرار الأنشطة الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها في المدرسة"، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وبمستوى مرتفع، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٦)، التي تنص

على أنه "أشارك في اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهاج"، بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وبمستوى متوسط، بينما جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة الفقرة رقم (٢٠)، التي تنص على أنه "اشارك في تحديد طرق تحقيق أهداف المنهاج"، بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج بشكل عام (٣,٥٣)، بمستوى متوسط.

ثالثاً: مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين والمجال بشكل عام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١١	أشارك في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي.	٣,٧٢	٠,٩٧	مرتفع
٢	٩	أشارك في عملية تنظيم الاختبارات الفصلية.	٣,٦٤	١,٠٢	متوسط
٣	١٠	أشارك في اختيار الوقت المناسب لإجراءات الزيارات الصفية.	٣,٥٧	٠,٨٤	متوسط
٤	١٣	أشارك في إعداد جداول المراقبة ولجان الإشراف عليها.	٣,٤١	١,١٣	متوسط
٥	١٥	أشارك في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجداول أعمالها.	٣,٣٧	٠,٩٢	متوسط
٦	١٢	أشارك في توزيع المهام في بداية العام الدراسي (تربية صف، إشغال، مناوبة).	٣,٢٥	٠,٧١	متوسط
٧	١٤	أشارك في توزيع المواد والحصص على المعلمين.	٣,١٣	٠,٨٠	متوسط
		المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين بشكل عام	٣,٤٤	١,٠٤	متوسط

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين، قد تراوحت بين (٣,١٣- ٣,٧٢)، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (١١)، التي تنص على أنه "أشارك في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي"، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٩)، التي تنص على أنه "أشارك في عملية تنظيم الاختبارات الفصلية"، بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وبمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٠)، التي تنص على أنه

"أشارك في اختيار الوقت المناسب لإجراءات الزيارات الصفية"، بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وبمستوى متوسط، بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (١٤)، التي تنص على أنه "أشارك في توزيع المواد والحصص على المعلمين"، بمتوسط حسابي (٣,١٣)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين بشكل عام (٣,٤٤)، بمستوى متوسط.

رابعاً: مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية عن فقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي والمجال بشكل عام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣٣	أشارك في تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٣,٤٦	٠,٨٢	متوسط
٢	٣٧	أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في الأنشطة المدرسية.	٣,٣٧	٠,٧٧	متوسط
٣	٣٢	أشارك في دعوة أولياء الأمور للتعاون مع المعلمين للتغلب على مشكلات الطلبة المختلفة.	٣,٣٤	٠,٩٣	متوسط
٤	٣٤	أشارك في وضع جداول أعمال مجالس الآباء.	٣,٢٧	٠,٨٦	متوسط
٥	٣١	أشارك في وضع برامج للمحاضرات والندوات لأفراد المجتمع المحلي.	٣,١٨	٠,٦٢	متوسط
٦	٣٦	أشارك في وضع برامج الزيارات والرحلات لبعض المؤسسات.	٣,٠٦	٠,٧٩	متوسط
٧	٣٥	أشارك في البرامج المخصصة لمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي.	٢,٩٤	٠,٨١	متوسط
		المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بشكل عام	٣,٢٣	٠,٧٩	متوسط

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، قد تراوحت بين (٢,٩٤ – ٣,٤٦) بمستوى متوسط لجميع الفقرات، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٣)، التي تنص على أنه "أشارك في تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي"، بمتوسط

حسابي (٣,٤٦)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٣٧)، التي تنص على أنه "أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في الأنشطة المدرسية"، بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣٢)، التي تنص على أنه "أشارك في دعوة أولياء الأمور للتعاون مع المعلمين للتغلب على مشكلات الطلبة المختلفة"، بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (٣٥)، التي تنص على أنه "أشارك في البرامج المخصصة لمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بشكل عام (٣,٢٣)، بمستوى متوسط.

خامساً: مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الآخرين، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية والمجال بشكل عام مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢٤	أشارك في برامج تجميل المدرسة والمحافظة عليها.	٣,٣٧	٠,٩٣	متوسط
٢	٢٧	أشارك في تحديد الأدوات اللازمة للأبنية المدرسية (المختبر، المقصف، الصالة الرياضية، المكتبة).	٣,٣٠	٠,٦٧	متوسط
٣	٢٦	أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية.	٣,٢٥	٠,٧١	متوسط
٤	٣٠	أشارك في صنع القرارات المتعلقة بالأمور المالية.	٣,١٣	١,٠١	متوسط
٥	٢٥	أشارك في توظيف الأبنية المدرسية (المختبر، الصالة الرياضية، المكتبة، المقصف) في خدمة العملية التعليمية.	٣,٠٨	٠,٨٧	متوسط
٦	٢٨	أشارك في وضع برامج لصيانة أثاث المدرسة.	٣,٠٣	٠,٨١	متوسط
٧	٢٩	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم ضمن تعليمات معينة.	٢,٩٨	٠,٩٣	متوسط
		المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية بشكل عام	٣,١٦	٠,٩١	متوسط

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية عن فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية، قد

تراوحت بين (٢,٩٨ – ٣,٣٧)، وجميعها بمستوى متوسط، وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٢٤)، التي تنص على أنه "أشارك في برامج تجميل المدرسة والمحافظة عليها"، بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢٧)، التي تنص على أنه "أشارك في تحديد الأدوات اللازمة للأبنية المدرسية (المختبر، المقصف، الصالة الرياضية، المكتبة) "، بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢٦)، التي تنص على أنه "أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية"، بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، بينما جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (٢٩)، التي تنص على أنه "أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم ضمن تعليمات معينة"، بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية بشكل عام (٣,١٦)، بمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في واقع مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية على الاستبانة بشكل عام، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية على الاستبانة بشكل عام تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	٢,٩٢	٠,٧٧
	أنثى	٣,٠٣	٠,٧٦
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢,٩١	٠,٨٣
	دراسات عليا	٢,٩٨	٠,٩١
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	٢,٨٣	٠,٧٩
	من ٥ – أقل ١٠ سنوات	٢,٩٧	٠,٨٢
	١٠ سنوات فأكثر	٣,١١	٠,٧٣

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية على الاستبانة بشكل عام، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) على الأداة بشكل عام، تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨) تحليل التباين الثلاثي حيال الفروق في واقع مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,٠٤	١	٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٤١
المؤهل العلمي	٣,٠٢	١	٢,٠٤	٠,٠٢	٠,٢٨
الخبرة العملية	٢,٣١	٢	٢,٠١	٥,٠٨	٠,٠١
الخطأ	٣٢,١٠	٣٢٢	٠,٣٦		
المجموع	٦٤١,١٣	٣٢٦			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٨) ما يلي:

- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤α٠,٠٥) في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، تبعاً لاختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة (F) (٠,٠٧)، ودلالة إحصائية بلغت (٠,٤١).

- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤α٠,٠٥) في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (٠,٠٢)، ودلالة إحصائية بلغت (٠,٢٨).

– وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ α ٠,٠٥) في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، تبعاً لاختلاف متغير الخبرة العملية، حيث بلغت قيمة (F) (٥,٠٨)، ودلالة إحصائية بلغت (٠,٠١). ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) نتائج اختبار شفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري تبعاً لمتغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ – أقل ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٢,٨٣		٠,٠٢	*٠,٢٠
من ٥ – أقل ١٠ سنوات	٢,٩٧			*٠,٢٣
١٠ سنوات فأكثر	٣,١١			

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ ٠,٠٥) في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرارات الإدارية، بين الذين لديهم خبرة عملية (أقل من ٥ سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، وبين الذين لديهم خبرة عملية (من ٥ – أقل ١٠ سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مقترحات تطوير واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم رصد مقترحات السؤال المفتوح حول تطوير مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، والتي كانت تحملها (٢٦٨) استبانة، وتم توزيعها إلى فئات، ومن ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لهذه المقترحات، كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية لمقترحات السؤال المفتوح حول تطوير مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً حسب التكرارات والنسب المئوية

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
١.	اعتماد آليات فاعلة في وزارة التربية والتعليم للعمل على تطوير مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية.	٢٥١	٩٣,٦٪

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
٢.	عقد الدورات التدريبية للقيادات التربوية حول صنع القرار وكيفية إشراك المعلمين في مختلف أنواع القرارات.	٢٤٥	٪٩١,٤
٣.	تدريب القيادات التربوية على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إشراك المعلمين كمهارة قيادية أساسية.	٢٣٩	٪٨٩,٢
٤.	قيام القيادات التربوية بتفويض المعلمين وفق اختصاصاتهم لدراسة ما يستجد من مشكلات حول صنع القرارات الإدارية.	٢٢٨	٪٨٥,١
٥.	قيام القيادات التربوية بتكوين فرق عمل لصنع القرارات الإدارية وفق مجالات العمل التربوي.	٢٢١	٪٨٢,٥
٦.	إشراك المعلمين خاصة من لهم الخبرة بكافة الفعاليات والخطط وصنع القرار الإداري والأمور التي تنوي المدرسة القيام بها من خلال ورش العمل المختلفة.	٢١٧	٪٨٠,٩
٧.	عقد دورات تدريبية للمعلمين عن كيفية مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار الإداري.	٢٠٩	٪٧٧,٩
٨.	الالتزام الفعلي بفتح مرافق المدرسة وتحقيق التعاون التكاملي بين الإدارة والمعلمين لتطوير مفهوم المشاركة في صنع القرار الإداري.	١٩٨	٪٧٣,٩
٩.	التركيز على المعلمين من ذوي الخبرة في العملية التعليمية وإشراكهم في صنع القرار الإداري وتكريمهم بشكل دوري.	١٩٣	٪٧٢,٠
١٠.	عقد دورات تدريبية وحرفية للمعلمين لرفع كفاءتهم في صنع القرار الإداري.	١٨١	٪٦٧,٥
١١.	تفعيل قسم النشاطات في مديرية التربية والتعليم بوضع برنامج محدد لتبادل الزيارات بين القيادات التربوية للاستفادة من خبرات بعضهم البعض في نشر مفهوم مشاركة المعلمين في صنع القرار الإداري.	١٧٩	٪٦٦,٨
١٢.	عمل صندوق للمعلمين داخل المدرسة يضع فيه المعلم مقترحاته وتطلعاته فيما يخص القرارات الإدارية في المدرسة.	١٧٢	٪٦٤,٢
١٣.	إعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة القيادات التربوية بالمعلمين بما يشجع على المشاركة في صنع القرارات الإداري.	١٦٧	٪٦٢,٣
١٤.	عقد الاجتماعات والندوات الدورية للمعلمين بهدف تعريفهم بكيفية صنع القرارات الإدارية.	١٥٥	٪٥٧,٨
١٥.	تخصيص لقاء أسبوعي اجتماعي يجمع المعلمين والمدراء سوياً بهدف زيادة أواصر التواصل فيما بينهم.	١٤٩	٪٥٥,٦
١٦.	تقديم النشرات التوعوية للمديرين تتعلق بأهمية إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية.	١٤٤	٪٥٣,٧

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
.١٧	التعاون مع الجهات الرسمية من المؤسسات العامة والخاصة لإعطاء محاضرات توعوية للمعلمين لتطوير مشاركتهم في صنع القرار الإداري.	١٣٨	٥١,٥٪
.١٨	تفعيل دور المعلم أكثر مما هو عليه في التواصل مع الطلبة.	١٣١	٤٨,٩٪
.١٩	إشراك المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية لاستثمار الموارد المتاحة من داخل وخارج المدرسة.	١٢٧	٤٧,٤٪
.٢٠	تفعيل اللجان المالية بالمدارس بصورة حقيقية، والعمل على تبادل الأدوار بين المعلمين سنوياً.	١٢٣	٤٥,٩٪
.٢١	تدريب القيادات التربوية قبل الخدمة وخلالها على مهارات صنع القرارات، ومهارات العمل الجماعي.	١١٦	٤٣,٣٪
.٢٢	اعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية كأحد معايير تقييم القيادة التربوية والمعلم على حد سواء.	١٠٧	٣٩,٩٪

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١٠) أن عدد مقترحات مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري بلغت اثنين وعشرين مقترحاً، حيث أن بعض الاستبانات كانت تحمل أكثر من مقترح في حين بعضها الآخر لم يحمل أي مقترح، وقد تم توزيع (٣٢٦) استبانة، كانت منها (٢٦٨) استبانة تحمل مقترحات، و (٥٨) استبانة لم تحمل أي مقترح، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى عدم جدية أفراد العينة، أو عدم قدرة أفراد العينة على التعبير عما يجول في خاطرهم من مقترحات.

وبلغت النسب المئوية لتكرار هذه المقترحات بين (٣٩,٩٪-٩٣,٦٪)، حيث جاء المقترح "اعتماد آليات فاعلة في وزارة التربية والتعليم للعمل على تطوير مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية" في المرتبة الأولى، بتكرار بلغ (٢٥١) وبنسبة مئوية بلغت (٩٣,٦٪)، في حين جاء المقترح "اعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية كأحد معايير تقييم القيادة التربوية والمعلم على حد سواء" في المرتبة الأخيرة، بتكرار بلغ (١٠٩)، وبنسبة مئوية بلغت (٣٩,٩٪).

مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري؟".

أظهرت نتائج السؤال الأول أن واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري بشكل عام وعلى جميع المجالات جاء بمستوى متوسط. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء والمهام الدراسية الملقاة على عاتق معلمي المرحلة الثانوية (كثرة عدد الحصص الدراسية، طول المنهاج الدراسي، قلة الوسائل التعليمية اللازمة وعدم توافر بعضها)، والذي قد يدفع القيادات التربوية إلى تقليص مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية، وحصرها أحياناً بالقرارات المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم فقط. ويرى كيونج (Keung, ٢٠٠٨) أن عبء العمل من المتغيرات التي قد تؤثر على المعلم سلباً، وتجعله غير قادر على المشاركة في صنع القرار الإداري.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تدني مستوى إدراك بعض القيادات التربوية بأهمية إشراك معلمي المرحلة الثانوية في صنع القرارات الإدارية، ورؤيتهم التي تنحصر فقط في ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لمهامهم ومسؤولياتهم المحددة، وقيامهم بما هو موكل إليهم ضمن العملية التدريسية فقط.

وترى الباحثة أن بعض القيادات التربوية، وخاصةً من ذوي سنوات الخبرة الطويلة قد يفضلون صنع القرارات بأنفسهم دون إشراك المعلمين، ظناً منهم بعدم قدرة وتمكّن المعلمين على المشاركة وإبداء الرأي في صنع قرار إداري ما، كما أن بعض القيادات التربوية لا تثق بقدرات المعلمين على المشاركة في صنع القرارات، حيث يعدُّونهم قليلي الخبرة في صنع القرارات الإدارية، ووجودهم في المدرسة لمهمة التدريس فقط. ولقد أشار واديسانغو (Wadesango, 2017) إلى أن مديري المدارس غالباً ما يتخذون قرارات فردية ويفرضون على المعلمين تنفيذها.

وجاء في المرتبة الأولى مجال "المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة". ويمكن عزو هذا النتيجة في ضوء العلاقة التي تربط المعلم بالطلبة، حيث أن المعلم أكثر أطراف العملية التعليمية قرباً

من الطلبة، وأكثرهم انخراطاً في عملية التعليم، واحتكاكاً بالطلبة، وهذا يمكنه من معرفة الأمور والجوانب التي تتعلق بالطلبة بشكل مباشر، والتي قد تؤثر عليهم سلباً أو إيجاباً.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي المعلمين بالعديد من جوانب العملية التعليمية وما تتضمنه من أساليب واستراتيجيات تدريسية، وأنشطة صفية ولاصفية، قد تغفل عنها القيادة التربوية، وذلك نتيجة تدني مستوى التواصل فيما بين القيادة التربوية والطلبة، بعكس المعلم.

واستناداً إلى النظرية المعرفة، فإن معرفة المعلم بأمور عديدة تتعلق بأساليب التدريس، وعلاقاته بالطلبة وزملائه المعلمين، تجعله مدركاً لهذه الأمور جميعها في النظرية الكلية الشاملة لعناصر الموقف الذي يمر به، والذي يجعله يبحث عن بدائل متعددة، ويبحث عن درجة التشابه والتداخل بين هذه البدائل، وفي النهاية صنع القرار الأنسب ضمن الموقف الذي يمر به (حمد وعبد الرزاق، ٢٠١٤).

وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية". ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اعتقاد القيادات التربوية بعدم قدرة المعلم على صنع القرارات التي تتعلق بالمرافق الإدارية والمالية، وأن مثل هذه القرارات لا تؤثر على قدرة المعلم على أداء مهامه ومسؤولياته بصورة مباشرة، مما يحد من مشاركة المعلم في صنع مثل هذه القرارات، وحصرها بشكل أكبر بالقيادات التربوية.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية قد تكون القيادة التربوية أكثر دراية فيها من المعلمين، كون هذه القرارات تتعلق بتعليمات محددة وليست بحاجة إلى معلومات وآراء عديدة كما هو الحال في المجالات الأخرى، مما يجعل القيادة التربوية تقوم بصنع القرارات الإدارية دون اللجوء إلى إشراك المعلمين فيها؛ أي أن القيادات التربوية تعتقد أن مهمتها الأساسية تتركز على الأمور الإدارية والمالية، فتهتم بها أكثر من الأمور الأخرى، وتعتقد بأن إشراك المعلمين بصنع القرارات التي تتعلق بها لن يفيد.

وترى الباحثة أن الأمور المالية والإدارية في الأغلب تكون بيد وزارة التربية والتعليم، وقد يشترك في إقرارها القيادات التربوية، فالأمور المالية على سبيل المثال تكون تحت يد لجان مختصة في المدرسة

ومحددة من قبل الوزارة، وأيضاً الأمور الإدارية قد يشارك في إقرارها عدد قليل من المعلمين، وهذا يؤدي إلى محدودية مشاركة المعلمين في مجال القرارات المتعلقة بالأمور المالية والإدارية في المدرسة. ويشير نجوسا وجابريل (Ngussa & Gabriel, 2017) أنه غالباً ما يتم استبعاد المعلمين في مشاركة القيادة التربوية في صنع القرارات الإدارية، وتحصر هذه المهمة للإدارة المدرسية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أولسن (Olson, 2004)، التي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة العجمي (٢٠٠٦)، التي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية بشكل عام، وفي مجالات المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين والمجتمع المحلي والمنهاج الدراسي جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت أيضاً مع دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olyemi, 2011)، الديكه وخصاونه (٢٠٢١)، التي أظهرت أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أولسن (Olson, 2004)، التي أظهرت أن مشاركة المعلمين في صنع القرار بشكل عام، وفي المجالات (الشؤون المالية، المجتمع المحلي) جاءت بدرجة منخفضة، وجاءت في مجال القرارات المتعلقة بالطلبة مرتفعة، واختلفت أيضاً مع دراسة العجمي (٢٠٠٦)، التي أظهرت أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية المتعلقة بالطلبة جاءت بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السفياني (٢٠١٢)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام وكافة المجالات (الطلبة، المعلمين، المنهاج، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) كانت منخفضة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة قرواني (٢٠١٧)، الغامدي (٢٠٢٠)، التي أشارت إلى أن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية جاءت مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في واقع مشاركة المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية؟".

أظهرت النتائج عدم وجود فرق في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، تبعاً لاختلاف متغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة البيئة التعليمية، التي تتشابه في مقوماتها وأدواتها المختلفة في كافة المدارس؛ بغض النظر إن كانت مدارس ذكور أم إناث؛ فوزارة التربية والتعليم تقوم بتزويد هذه المدارس بشكل متساوٍ بالأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية، وبالتالي قيام القيادات التربوية بإشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية يكون ضمن ما يتوفر من إمكانيات توفرها الوزارة.

كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى خضوع جميع المدارس للأنظمة والسياسات التربوية ذاتها الصادرة من وزارة التربية والتعليم، حيث يتم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية وفق هذه الأنظمة، كما يخضع كافة القيادات التربوية لدورات تدريبية مشتركة فيما يتعلق بكيفية إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية، لذلك يكون مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية بالمستوى نفسه ولا يختلف تبعاً لمتغير الجنس.

ويرى الشقصي (٢٠٠٥) أن من أهم مزايا عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية هو توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بشكل متساوٍ، كل حسب طبيعة عمله، دون تمييز بين ذكر وأنثى.

وترى الباحثة أن المعلمين والمعلمات يمتلك كلٌّ منهم تصورًا واضحًا حول المشاركة في صنع القرارات الإدارية، ولديهم الدافعية نفسها في تطوير مشاركتهم للقيادات التربوية في صنع القرارات الإدارية بغض النظر عن جنسهم، فجميعهم يخضعون لدورات مشتركة تؤهلهم لاكتساب الخبرات المناسبة في صنع القرارات الإدارية، ضمن إطار محدد من المبادئ الإدارية الواضحة، وقد أكد عريفج

(٢٠٠٤)، على أن عملية صنع القرار يجب أن تكون ضمن إطار محدد من المبادئ الإدارية الواضحة، ويجب الابتعاد عن أي اجتهادات شخصية وانطباعات وآراء عامة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة قرواني (٢٠١٧)، التي أظهرت عدم وجود فروق في درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العجمي (٢٠٠٦)، أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olyemi, 2011)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى للجنس، لصالح الذكور.

وأشارت النتائج عدم وجود فرق في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تشابه ظروف المعلمين، وتجانس إدراكهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فجميع المعلمين يتواجدون في بيئات مدرسية متشابهة، ويتعرضون للظروف نفسها، وبطبيعة الحال كافة القيادات التربوية تسعى لصنع القرارات الإدارية التي من شأنها رفع مستوى العملية التعليمية، ومشاركة المعلمين للقيادات التربوية لا تعتمد على المؤهل العلمي، بل على رغبتهم في صنع قرارات إدارية هدفها إحداث تغيير إيجابي في المدرسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لمعلمي المدارس لا يؤثر في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، لأن نظرتهم موحدة فيما يتعلق بذلك، كما أن وزارة التربية والتعليم وضعت برامج ودورات تدريبية أكسبتهم خبرات متشابهة لجعلهم قادرين على المشاركة في صنع القرارات الإدارية بشكل متساوٍ. فقد أشار الأشهب (٢٠١٤) إلى أن عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية تتطلب السعي لتطوير المهارات والقدرات لدى المعلم وذلك من خلال الدورات والبرامج التدريبية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olyemi, 2011)، السفياني (٢٠١٢)، التي أظهرت عدم وجود فروق في المشاركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العجمي (٢٠٠٦)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي، لصالح الدبلوم.

وأظهرت وجود فرق في واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري، تبعاً لاختلاف متغير الخبرة العملية، بين الذين لديهم خبرة عملية (أقل من ٥ سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، وبين الذين لديهم خبرة عملية (من ٥ – أقل ١٠ سنوات)، والذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر)، لصالح الذين لديهم خبرة عملية (١٠ سنوات فأكثر). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الخبرة تزيد من قدرة المعلم على المشاركة في صنع القرارات الإدارية، لأن سنوات الخبرة الطويلة تجعله يتعرض لمواقف تربوية وإدارية تدفعه للمشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى ذلك تنقل المعلمين وتعاقب أجيال الطلبة وتغيرات المنهاج جميعها عوامل تساعد في تولد الخبرة الكافية للمعلمين بالمشاركة الفاعلة في صنع القرارات الإدارية.

واستناداً إلى نظرية التحليل النفسي، فإن سنوات الخبرة الطويلة كفيلة بتعرض المعلم لحوادث وخبرات كثيرة وعديدة، ودوافع تساعده في التركيز على احتمالاته وإمكاناته، وبالتالي تساعده في عملية صنع القرارات العملية الفعالة (حمد وعبد الرزاق، ٢٠١٤).

وترى الباحثة أن الخبرة العملية تؤدي دوراً مهماً في تمكّن المعلم في صنع القرارات الإدارية، كون المعلم صاحب سنوات الخبرة الطويلة يكون أكثر درايةً من غيره بالأمور المتعلقة بالطلبة وزملائه المعلمين الأقل خبرةً، بالإضافة إلى معرفته الكافية بما تحتاجه العملية التعليمية من أبنية وأجهزة ووسائل تعليمية، وكل ذلك يسهم في جعله قادراً على المشاركة في صنع القرارات الإدارية بشكل فعال.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العجمي (٢٠٠٦)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق في درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية تعزى للخبرة العملية، لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات). كما اختلفت مع دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olyemi,

(2011، السفياني (٢٠١٢)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في المشاركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اختلفت مع نتيجة دراسة قرواني (٢٠١٧)، التي أظهرت عدم وجود فروق في درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مقترحات تطوير واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري؟".

أظهرت النتائج أن عدد مقترحات مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري بلغت اثنين وعشرين مقترحاً، وأن المقترح "اعتماد آليات فاعلة في وزارة التربية والتعليم للعمل على تطوير مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية" جاء في المرتبة الأولى. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية دور وزارة التربية والتعليم في وضع آليات فاعلة لتطوير مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية؛ إذ تعد وزارة التربية والتعليم الجهة المسؤولة في تعزيز وتطوير المشاركة في صنع القرارات الإدارية من خلال وضع آليات فاعلة، وتعتبر هذه العملية أولى الخطوات التي يجب القيام بها من أجل تطوير المشاركة في صنع القرارات الإدارية. وقد أشار دركير (Drucker, ٢٠٠٨) إلى أن إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية تتطلب وسائل واستراتيجيات ملائمة لصنع القرار الإداري.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء سعي وزارة التربية والتعليم في مواكبة التطورات الإدارية والتربوية، ونشر قيم التعاون والتشاركية بين القيادات التربوية والمعلمين، ولذلك تعمل على وضع آليات واستراتيجيات هدفها تطوير مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية، بهدف تنمية مهاراتهم القيادية، وزيادة التفاعل بين القيادات التربوية والمعلمين. ويرى نجوسا وجابريل (Ngussa & Gabriel, 2017) أن مشاركة المعلم في صنع القرار الإداري تؤدي إلى تحسين العلاقات ما بين المعلمين والإدارة، وتحفيز المعلمين لجمع المعلومات وتحديد ما يناسب العملية التعليمية.

في حين جاء المقترح "اعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية كأحد معايير تقييم القيادة التربوية والمعلم على حد سواء" في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء القوانين

والأنظمة التي تضعها وزارة التربية والتعليم، والتي قد تفصل بين معايير التقييم المتعلقة بكل من القيادات التربوية والمعلمين، فلكل فئة معايير تقييم خاصة بها، توضع بناءً على الخبرات والمؤهلات والوظائف الموكلة إليها.

ويمكن عزو هذه النتيجة في ضوء حداثة موضوع إشراك المعلمين للقيادات التربوية في صنع القرارات الإدارية، فهذا الأمر لم يحظ بالاهتمام الكافي في المملكة الأردنية الهاشمية، وما زال دون المستوى المطلوب، لذلك قد ترى وزارة التربية والتعليم بأن اعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات الإدارية كأحد معايير تقييم القيادة التربوية والمعلم على حد سواء، أمر مهم ولكنه ما زال تحت البحث والدراسة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

– عقد ندوات وورش من قبل مديريات التربية والتعليم، هدفها السعي إلى تطوير وتفعيل مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التربوية في صنع القرار الإداري.

– وضع برامج تدريبية من قبل إخصائيين في وزارة التربية والتعليم بهدف تدريب المعلمين لتعزيز مستوى مشاركتهم للقيادات التربوية في عملية صنع القرارات الإدارية المختلفة.

– تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى القيادات التربوية نحو إشراك المعلمين في صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال تقديم الحوافز التشجيعية.

– إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في علاقة متغير صنع القرار بمتغيرات تربوية أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية.

المراجع

المراجع العربية:

الأشهب، نوال. (٢٠١٤). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

جيتو، عبدالحق. (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، ٥٨، ٢٧٠-٢٩٩.

الديكه، عهود وخصاونه، رونزا. (٢٠٢١). مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٣٥)، ٩٨-١١٠.

السفياني، ماجد. (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

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

العجارمة، موفق. (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجمي، ناصر. (٢٠٠٦). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعليهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عريفج، سامي. (٢٠٠٤). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.

العطاس، محمد. (٢٠٠٩). اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق". الرياض: مكتبة الرشد.

الغامدي، سعيد. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٨ (٤)، ٥٦-٨١.

غنيم، أحمد. (٢٠١٠). واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية. السعودية: جامعة أم القرى.

قرواني، خالد. (٢٠١٧). درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٦ (٢٠)، ١٧٦-١٩٦.

القطراني، حنان. (٢٠١٤). المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي العاملة بمدينة بنغازي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.

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

مطاوع، إبراهيم. (٢٠٠٥). الإدارة التربوية في الوطن العربية، أوراق عربية – عالمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

ترجمة المراجع العربية:

Al-Ajarma, M. (2012). *The prevailing leadership styles among private school principals and their relationship to the level of education quality from the point of view of teachers in the capital governorate, Amman* (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.

Al-Ajmi, N. (2008). *The degree of secondary school principals' involvement of their teachers in the decision-making process from the teachers' point of view in the State of Kuwait* (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

Alanoglu, M. & Demirtas, Z. (2019). A study on developing teacher participation in decision-making scale. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11 (2) , 244-253.

Al-Ashahb, N. (2014). *Administrative decision-making types and stages* (In Arabic). Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.

Al-Attas, M. (2009). *Making decisions "theory and practice*" (In Arabic). Riyadh: Al-Rushd Library.

Aldeeka, O. & Khasawneh, R. (2021). The Level of Jordanian Private Schools Teachers' Participation in Decision Making and Its Effect on Job Satisfaction (In Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*, 12 (35) , 98-110.

Al-Ghamdi, S. (2020). The degree of teachers' participation in school decision-making and its relationship to the leadership style of the school leader (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 28 (4) , 56-81.

Al-Qatrani, H. (2014). *Participation in administrative decision-making and its relationship to organizational commitment "A field study on a sample of employees of air transport companies operating in the city of Benghazi"* (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, University of Benghazi, Libya.

Al-Shaksi, H. (2005). *Participation of employees in decision-making at Sultan Qaboos University and its impact on their performance* (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Al-Sufyani, M. (2012). *The degree of teachers' participation in school decision-making (a field study from the point of view of secondary school teachers in Taif Governorate)* (In Arabic). Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

Arfeej, S. (2004). *Contemporary educational administration* (In Arabic). Amman: Dar Al-Fikr.

Jito, A. (2019). Participation in educational decision-making and mechanisms to activate it in educational institutions (In Arabic). *Educational Journal*, 58, 270-299.

Kanaan, N. (2003). *Administrative decision making between theory and practice* (In Arabic). Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.

Mutawa, I. (2005). *Educational Administration in the Arab World, Arab-International Papers* (In Arabic). Amman: Dar Al-Fikr for printing and publishing.

Ghoneim, A. (2010). *The reality of decision-making in school administration* (In Arabic). Saudi Arabia: Umm Al-Qura University.

Qarwany, K. (2017). The degree of teacher's participation in decision making in Salfeet governorate schools from their viewpoint (In Arabic). *Journal of Al-Quds Open University for Humanities and Social Studies*, 6 (20) , 176-196.

المراجع الأجنبية:

Betz, N. & Taylor, K. (2006). *Manual for the Career Decision Self-Efficacy Scale and CDSE- Short Form*. Unpublished Manuscript, Ohio State University, Columbus.

Driver, M. (1979). *Individual Decision-Making and Creativity*. In S. Kerr (Ed.) , Organizational behavior, Columbus, OH: Grid.

Drucker, P. (2008). *Management.* New York: Harper and Row.

Eris, H., Kayhan, H., Bastas, M. & Gamar, C. (2017). Teacher and administrative staff views on teachers' participation in decision making process. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education,* 13 (11) , 7411-7420.

Fleix, O. (2018). Teacher's participation in decision-making and its effect on their job performance in private secondary schools in Oredo local governorate area Edo State. *African Journal of Educational Assessors*, 6 (2) , 92-103.

Keung, C. (2008). Management Practices for Promoting Shared Decision-Making in School organization. *Journal of Educational Policy*, 5 (2) , 63-88.

Mau, W. (2000). Cultural Differences in Career Decision-Making Styles and Self-efficacy. *Journal of Vocational Behaviour*, 57, 365-378.

Mondale, T. (2010). *The Impact of a District System of Differentiated Autonomy on Leadership, Instruction and School – Based Reform in Elementary Schools.* Doctoral Dissertation, George For University, Oregon ,USA.

Mualuko, N., Mukasa, S. & Judy, A. (2009). Improving decision making in schools through teacher participation. *Educational Research and Review,* 4 (8) , 391-397.

Ngussa, B. & Gabriel, L. (2017). Participation in decision making and teachers' commitment: A comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania. *American Journal of Educational Research*, 5 (7) , 801-807.

Olorunsola, E. & Olayemi, A. (2011) Teacher participation in decision-making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies,* 3 (6) , 8-78.

Olson, D. (2004). *A study of teacher participation and the rationality of decision-making in sit based managed and non site-basedmanaged elementary schools, site based management*. Dissertation Abstracts International, A60/02, P.301

Omemu, F. (2018). Teacher's participation in decisionmaking and its effect on their job performance in private secondary schools in Oredo local government area of Edo State. *African Journal of Educational Assessors*, 6 (2) , 92- 103.

Russell, S. & Brockman, M. (2002). *What are Decision–Making Reasoning Skills.* Building Partnerships for Youth Fact Sheet.

Saka, N., Gati, I. & Kelly, K. (2008). Emotional and Personality-Related Aspects of Persistent Career Decision-Making Difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16 (4) , 403- 424.

Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both?. *Personality and Individual Difference*, 36, 931-944.

Wadesango, N. (2017). Strategies of teacher participation in decision-making in schools: A case Study of Gweru district secondary schools in Zimbabwe. *Journal of Social Science*, 2 (2) , 85-94.

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal