International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences; IJJA
Volume 4, Issue 2, 2022

The Degree of the Impact of Teachers' Participation in School Decision-Making on Their Professional Performance

Dr. Tayil Eanbar Aleizamat

Received: 7/3/2022
Revised: 26/4/2022
Accepted: 19/5/2022
Published online: 13/6/2022

* *Corresponding author:*
Email: aleizamat @gmail.com

https://doi.org/10.65811/421
Citation: *Aleizamat, T (2022).* The Degree Of The Impact of Teachers' Participation In School Decision-Making On Their Professional Performance. *International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences; IJJA, 4(2).*

©2022 The Author(s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences: Issn Online 2706-8455

Abstract

The study aimed to reveal the degree of influence of teachers' participation in school decision-making on their professional performance in schools in the northeastern Badia from their point of view. The descriptive approach was used. The results showed that the degree of teachers' participation in school decision-making in schools in the northeastern Badia was moderate. In light of the results of the study, the study recommended the necessity of raising the degree of teachers' participation in school decisions, and delegating powers and responsibilities to teachers in a way that makes them feel their position.

Keywords: Participation, school decisions, and occupational performance.

درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني

د. طايل عنبر الزحيمات

الملخص: هدفت الدراسة الكشف عن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت متوسطة وفي ضوء نتائج الدراسة اوصت الدراسة بضرورة رفع درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين بما يشعرهم بمكانتهم.

الكلمات الدالة: المشاركة، القرارات المدرسية، الأداء المهني.

المقدمة:

تسعى المؤسسات التعليمية الى التميز في عملية اتخاذ القرار التربوي، وهذا يتطلب المزيد من الجهود للًارتقاء بالعملية التعليمية التربوية برمتها، وبعملية اختيار القرار التربوي المناسب بأقل جهد وكلفة واعلى جودة، وتشكل عملية اتخاذ القرار التربوي محور الأنشطة الإدارية في المؤسسة، فهي من أهم ما يمارسه الإداريون والقادة، كما تعد من أكثر الأنشطة استهلًكا لوقتهم وجهدهم لتعددها وتكرارها، وهي في الوقت ذاته من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للإداريين والقادة لأنهم مسؤولون مباشرة عن نتائج هذه القرارات، لذا تَعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر، من أهم مقومات الإدارة الناجحة داخل المؤسسات، وهي من أهم عناصر العملية الإدارية، ومن أهم الأعمال اللازمة لعمل القيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية المختلفة، وعليه فإن مقدار النجاح الذي تسعى لتحقيقه أية مؤسسة يتوقف بشكل كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة، ودرجة ملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية.

أن مهمة القيادة المدرسية شاقة ومعقدة، ولم تعد تمارس أعمالها بشكل روتيني بل إنها مطالبة بالبحث والمعالجة العلمية واللجوء إلى تجريب العلوم والنظريات على أرض الواقع، ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية إلى حد كبير على كفاءة وفعالية قيادتها، فالقيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المدرسة وتصورها المستقبلي، لذلك أدوارها متعددة على التأثير وتحفيز الأفراد وكل ذلك مرتبط بدافعية القائد التي تحفزه لبذل مجهوداً تتطلب أن يكون القائد قادرا لتحقيق نتائج التواصل الداخلي بالمدرسة، وبالتالي آراؤه تؤثر في سلوكيات المعلمين (الحريري، ٢٠١٠؛ Mirali & Morteza, 2008).

يعد المعلمون من أهم مدخلات المدرسة، إلا أن المدرسة كغيرها من المؤسسات تؤثر فيها شبكة معقدة من العوامل الناجمة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها، ونجاح القيادة المدرسية في إدارة تلك العلاقات يعد من أهم الأدوار لأنها لا تتعامل مع آلات مادية بل مع العنصر البشري بالغ التعقيد ومن متطلبات تلك القيادة

الناجحة قدرة القائد على صناعة القرار المدرسي الرشيد، حيث تعتبر القرارات الإدارية الأداة الرئيسية التي يستخدمها القادة في توجيه العاملين، لأن صناعة القرار حزمة من عمليات الاتصال والتواصل بين القائد والمعلمين، ويتم بتوسيع دائرة المشاركة في صنع القرار ليشمل فئات العاملين داخل المدرسة وخارجها أحياناً (القطيش، ٢٠١٤).

فعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر التربية الحديثة عملية تواصل واتصال، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من العاملين داخل المدرسة، وعلى رأسهم المعلمون أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية، ما يعني أن عملية اتخاذ القرار لم تعد فردية يستأثر بها المديرين وحدهم، وإنما تتطلب مشاركة المعلمين والمختصين، حيث أن المدير وحده لا يستطيع أن يحيط بكافة جوانبه المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وعلى هذا الأساس تعد مشاركة المعلمين في القرارات من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسية في العصر الحديث (بركات، وصبيرة، وتفاحة، ٢٠١٥).

وأكد مرسي (٢٠٠٥) أن عملية اتخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيها 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 اتخاذ القرار المدرسي لما في ذلك من أثر إيجابي على القرار نفسه، وعلى المعلمين في روحهم المعنوية، وانعكاس على نمو أدائهم وتحقيق الأهداف التربوية.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

لا بد من وجود مزايا وفوائد لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ملاحظ من خلال الاهتمام الكبير من علماء الإدارة والتربية بهذا الموضوع لنتائجه المؤثرة في سير العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة وكذلك سير العملية التعليمية التربوية في المدارس، ومن ضمن تلك النتائج إشباع حاجات الفرد في الانتماء وتقدير الذات وتحمل المسؤولية، وخلق الأجواء المناسبة السليمة البعيدة عن القلق والتوتر في تلك المؤسسات، واطلاق طاقات المرؤوسين التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع. ومن

مزايا وفوائد المشاركة في اتخاذ القرارات كما أوردها عساف (٢٠١٣):

١. توفير معلومات وافية عن القضية أو المشكلة التي يُراد اتخاذ القرار بشأنها، وذلك للاستفادة القصوى من مهارات المرؤوسين وقدراتهم وأفكارهم.

٢. دراسة المشكلة وتناولها بصورة جماعية واتخاذ قرارات دقيقة وموضوعية بشأنها.

٣. إشباع حاجات الأفراد في الانتماء وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية.

٤. توسيع قنوات الاتصال بين المدير والمرؤوسين مما يؤدي إلى تعزيز الثقة ورفع روحهم المعنوية وزيادة تقديرهم لذواتهم.

٥. التزام المرؤوسين بتطبيق القرار الذي شاركوا في اتخاذه.

٦. خلق مناخ إيجابي وملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

درجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمرؤوسيه بها وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية واتخاذ القرارات لمرؤوسيه، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية، وبناء على ذلك فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد، ويمكن إيجاز المستويات في المواقف التالية للقائد مع مرؤوسيه (العمري، ٢٠١١):

صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين: حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفردًا ثم يبلغه للمرؤوسين ، ولا تتضمن عملية التبليغ شرح أسباب القرار أو إقناع المرؤوسين به أو محاولة حثهم على قبوله بل يفرض على المرؤوسين تنفيذ القرار المتخذ.

صنع القرار ثم بيان مبرراته: في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولا يكتفي بتبليغه للمرؤوسين بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته ويحاول استمالتهم لقبوله ويهدف من وراء ذلك إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار أو خوفًا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه.

اتخاذ القائد للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: في هذا المستوى يقوم الرئيس بدعوة المرؤوسين ويسمح بالحوار حول القرار، ويتعرف على وجهات نظرهم ومن خلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على الاستفسارات لإزالة المخاوف والتأكد من الفهم ولكن دون ترك المجال لتغيير القرار.

عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يقوم الرئيس في هذا المستوى بعرض المشكلة موضوع القرار ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويحددوا أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لها، وقد يتيح الرئيس للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة ثم يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي قدمها المرؤوسين .

تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر كله إلى المرؤوسين بدءًا من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار.

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

وردت عدة تصنيفات لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات (عساف، ٢٠١٣؛ العجمي، ٢٠٠٦)، كالآتي:

مجال التخطيط العام للمدرسة: يرتبط هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة وذلك من خلال تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة (تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين المتعاونين والطلبة المتدربين، وجدول الدروس، وتحديد عدد الطلبة وغير ذلك). ويشمل أيضاً رسم سياسة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وكيفية استخدام البيئة المحلية كمصدر

للتعلم.

مجال تطوير الطلبة: ويرتبط هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلبة، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات والتركيز على أساليب التفاعل معهم. وتتمثل مشاركة المعلمين في هذا الجانب من خلال تحديد الوسائل التعليمية للطلبة، وتحديد العقوبات لمخالفات الطلبة، وتقرير إجازات الطلبة، ووضع برامج الامتحانات النهائية، ووضع أسس التعامل مع أولياء الأمور، وتشكيل المجالس والأندية والأسر الطلابية ووضع برامج الرحلات المدرسية.

مجال تخطيط التعليم وتنفيذ المنهاج وتطويره: ويرتبط هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم ويشتمل على تخطيط الدروس وتنفيذها ، والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلبة، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية وطرق استخدام الوسائل التعليمية. ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج، ووضع خطط برامج تحسين أداء المعلمين، وتحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية، وتشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة.

مجال التطبيقات الإدارية والمالية للمدرسة: يرتبط هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية ويشتمل على متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني، والأمور المالية وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية ومضامينها. وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة، هذا بالإضافة لتحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة مشكلة غياب وتسرب الطلبة وتأخرهم عن الطابور الصباحي، وتوزيـع الأدوار والمهمات على المعلمين من مناوبة وتربية صفوف وإشغال حصص ومراقبة امتحانات.

مجال المجتمع المحلي: يرتبط هذا المجال بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي كوضع الخطط للاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي، ووضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، ووضع برامج رحلات وزيارات الطلبة للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية، ووضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس أولياء الأمور والمعلمين في المدرسة.

مما سبق تتضح أهمية مشاركة المعلمين ن في صناعة القرارات المدرسية ودورها الفاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية من خلال تسهيل تنفيذها، والحصول على ولاء المعلمين في المدرسة وتعميق انتمائهم، ورفع أدائهم ودافعيتهم لإنجاز الأهداف المخططة. لذا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم.

الدراسات السابقة

حظيت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية باهتمام الدراسات والبحوث التربوية ومنها دراسة الغامدي (٢٠٢٠) التي هدفت إلى بيان درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لقائد المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أجاب عنها (٣٢٥) معلماً وهم عينة الدراسة، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة (مرتفعة) لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والنمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين هو قيادة الفريق، وفي الترتيب الأخير جاء نمط القيادة السلبية، وجدت علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين والأنماط القيادية.

وقام العيسي والزهراني (2019) بدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) معلما، واستخدم استبانة للدراسة مكونة من (٦٨) فقرة،

وأظهرت النتائج أن تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس القنفذة جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المراحل التعليمية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α ≥٠,٠٥) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المراحل التعليمية، وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α≥٠,٠٥) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة تطبيق صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير سنوات الخبرة، كما أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α≥٠,٠٥) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرارات المدرسية في مدارس محافظة القنفذة لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة أعلى من بكالوريوس، كما تبين أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α≥٠,٠٥) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في مدارس محافظة القنفذة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) بين تطبيق معلمي مدارس محافظة القنفذة صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي.

وأجرى السعدى (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف على درجة مشاركة المعلمين الفاعلة لمديري مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد أحد أساليب المنهج الوصفي (التحليلي)، وتم اختيار عينة من مختلف مديريات أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ حجم عينة البحث(٣٩٢) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء(قليلة)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تجاه مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات البحث المتعلقة بـ(نوع المدرسة – المرحلة الدراسية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

وأجرى أحاندو (٢٠١٨) دراسة هدفت التعرف على واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ

القرارات المدرسية في مدارس ساحل العاج، والكشف عن أهم معوقات مشاركتهم من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة التي تضمنت ثلاثة محاور موزعة على (٤١) عبارة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٩) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس ساحل العاج جاءت (متوسطة)، كما أن درجة معوقات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (عالية).

وأجرى قرواني (٢٠١٧) دراسة هدفت الكشف عن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، ولجمع البيانات أعدت استبانة، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة (٢٠٠) معلما ومعلمة بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، ومكان العمل باستثناء البعد الثالث حول القرارات المتعلقة بالطلبة لصالح مدارس قرى غرب سلفيت، ودرجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت كانت مرتفعة على الأبعاد الأربعة الأولى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية على الأبعاد (١،٢،٣،٤) لصالح فئة ثانوية.

وقد هدفت أوما (Ouma, 2014) دراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرارات والرضا الوظيفي لهم في المدارس الحكومية الثانوية في كينيا. وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (217) معلما استردت منها (١٩٩) وكانت جميعا صالحة للتحليل الإحصائي. وبتحليل البيانات التي جمعت وجد أن هناك ارتباطا موجباً بين مشاركة المعلمين في صناعة القرار والرضا الوظيفي للمعلمين، كما أظهرت الدراسة عدم رضا المعلمين عن شروط عملهم وأجورهم، وطريقة تنفيذ السياسات وفرص النمو والتقدم المهني، ونقص التنوع في مجال العمل، كما أظهرت الدراسة بأن الذكور كانوا أكثر انخراطا من

الإناث في صناعة القرار.

وهدفت دراسة موشيتي (Mosheti, 2013) إلى معرفة مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا عن العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في بوتسوانا، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠٠) معلم، وتم توظيف المنهج الوصفي المسحي، وأبرزت الدراسة نتائج عدة من أهمها: أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بدرجة عالية، وأن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات لها أثر في انتمائهم إلى مهنة التعليم، والتقيد بضوابطها وواجباتها، وكذلك الالتزام المستمر والسعي إلى نمو أدائهم مهنياً، وتحسين مهاراتهم التدريسية خلال مسيرتهم المهنية.

وأجرى جاسمين اولقا وجورجيس (Jasman-Olga & Georgios, 2013) دراسة هدفت الكشف عن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار في المجالات المختلفة في المدارس الابتدائية اليونانية، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لتقييم مشاركة المعلمين الفعلية والمرجوة في صنع القرار ، وتم جمع البيانات من (١٤٣) معلماً من المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية الواقعة في مناطق مختلفة في اليونان، واظهرت النتائج مشاركة عالية جدا للمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضاها الطلاب والمعلمين، ومستويات منخفضة من المشاركة في القرارات الإدارية.

واجرى سامكنج (Samkange, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد مدى مشاركة المعلمون في صنع القرارات المدرسية في المدارس في مختلف المجالات في مقاطعة شيكو في زمبابوي، واستخدمت الاستبانة والمنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧) مدراء و (٣٧) معلماً تم اختيارهم عشوائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار جاءت عالية في بعض الجوانب مثل: المناهج الدراسية، وتخطيط الدرس، إعداد وعرض وتفسير المنهج، وتنظيم وظائف المدرسة، في حين كانت مشاركتهم قليلة في الأمور المالية والتمويل.

وهدفت دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & OlayemI٢٠١١) التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نتجيريا، إضافة الى معرفة إذا كانت خصائص المعلم ترابط بمدى مشاركته في عملية

صنع القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية ايكيتي في نيجيريا بلغ عددهم (٢٠٠) معلم من مختلف المدارس الثانوية في هذه المنطقة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. اذ تم استخدام استبانة للوصول الى نتائج هذه الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في تفاعل المعلمين والمعلمات في صنع القرار، وأن المعلمين هم أكثر انخراطاً في عملية صنع القرار، وأن المعلمين كبار السن هم أكثر مشاركة في اتخاذ القرار داخل المدارس، وأن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى المعلم لم تكن العقبات التي تحول دون مشاركتهم في عمليات صنع القرار.

من خلال عرض الدِّراسات السَّابقة، يلاحظ توافقاً بينها والدِّراسة الحالية في تناولها موضوع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية؛ إلا أنَّ الدِّراسة الحالية قد تميزت عن تلك الدِّراسات في تناول درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني، بينما الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين المشاركة في القرارات المدرسية ومتغير آخر فمثلاً دراسة الغامدي (٢٠٢٠) العلاقة بين النمط القيادي ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، ودراسة العيسي والزهراني (٢٠١٩) العلاقة بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية ومستوى المناخ التنظيمي، ودراسة أحاندو (٢٠١٨) العلافة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ومعوقات مشاركتهم، ودراسة أوما (Ouma, 2014) العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرارات والرضا الوظيفي، ودراسة موشيتي (Mosheti, 2013) العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا عن العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ودراسات أخرى تناولت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية لوحدها مثل دراسة السعدى (٢٠١٨)، ودراسة قرواني (٢٠١٧)، ودراسة جاسمين اولقا وجورجيس (Jasman-Olga & Georgios, 2013)، ودراسة سامكنج (Samkange, 2012)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & OlayemI٢٠١١). وتتميز هذه الدراسة بمكانها ومجتمعها حيث تهدف الكشف عن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

إن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية تمثل عاملاً مهماً في النجاح، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي، أدرك أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرار والأثر الكبير على أدائهم المهني، كما أن اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار له دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورفع مستوى العمل فيها، وإن عدم المشاركة في صنع القرارات المدرسية يؤثر سلباً على هذه القرارات وتطبيقها، وقد أشارت بعض الدراسات على أن هناك ضعفاً في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية مثل دراسة السفياني (٢٠١٢). وقد لمس الباحث من خلال عمله ومن خلال الاطلاع على بعض قضايا شاغلي الوظائف التعليمية أن كثيراً من المشكلات المدرسية ناشئة من أن المشاركة لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل القيادة المدرسية مما قد يؤثر على العلاقات التفاعلية داخل المدرسة، مما نتج عنه انعكاسات سيئة تؤثر على أداء المعلم، وينعكس على أداء الطلبة ويؤثر سلباً على تحقيق أهداف العملية التربوية. ومما سبق؛ يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟**

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة في التدريس)؟

٣- ما درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية.

٢. الكشف عما إذا كان هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عيّنة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيّرات أفراد العينة (الجنس، الخبرة في التدريس).

٣. التعرف إلى درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمي المدارس، حيث يعتبر مدخلاً مهماً لتطوير الأداء. وقد تسهم هذه الدراسة في توعية القادة التربويين بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، كما تساعد هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة التربوية في المؤسسة التعليمية عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية، وقد تتيح للباحثين وطلبة الدراسات العليا إمكانية الاستفادة منها في بحوث مشابهة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية: الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وايجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في تحقيق الأهداف المرغوب فيها(القطيش، ٢٠١٤، ٥). وتعرف **إجرائياً**: القدر الذي يسمح به المدير والمديرة للمعلم في المشاركة فيما يتخذه من قرارات مدرسية متعلقة بالطلبة، والمعلمين، والمجتمع المحلي، والأمور المالية والمرافق المدرسية. وتقاس إجرائياً بمتوسط الدرجة التي حصل عليها المستجيب على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الذي طوره الباحث لهذا الغرض.

الأداء المهني: جميع الممارسات التربوية التي يقوم بها المعلمون في أثناء العملية التعليمية سواء كان ذلك في تفاعلهم مع الطلبة، وتوفيرهم للمناخ الدراسي لهم، وقدرتهم على استخدام طرائق التدريس المناسبة، وتمكنهم من إدارة الموقف التعليمي، إلى جانب تعاملهم الطيب مع زملاء المهنة (أحاندو، ٢٠١٨، ١٤٧).

المعلم: هو الشخص المكلف رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية للقيام بمهمة تدريس طلبة المرحلة الأساسية في أحد المباحث الدراسية المختلفة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدِّراسة على تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الأساسية الحكومية في البادية الشمالية الشرقية.
- **الحدود الزمنية**: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي المرحلة الأساسية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية.
- يتحدد تعميم نتائج هذه الدِّراسة في ضوء الخصائص السيكومترية لأداة الدِّراسة، وكذلك بمدى استجابة عينة الدِّراسة للإجابة عن أداة الدِّراسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، نظراً لمناسبته في تحقيق أهداف الدِّراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدِّراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية والبالغ عددهم (١٥٠٤) معلماً ومعلمة بِحسب إحصائيات مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية من العام الدِّراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٠٠) معلماً ومعلمة، تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية بنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة. وتم توزيعهم وفق الجدول (١).

الجدول (١): توزيـع أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٤٠	%٤٦,٧
	إناث	١٦٠	%٥٣,٣
	المجموع	٣٠٠	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٨٣	%٦١
	١٠ سنوات فأكثر	١١٧	%٣٩
	المجموع	٣٠٠	%١٠٠
المجموع		٣٠٠	%١٠٠

أداة الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدب التربوي والدِّراسات السابقة وأدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة مثل دراسة الغامدي (٢٠٢٠)، ودراسة العيسي والزهراني (٢٠١٩)، ودراسة السعدى (٢٠١٨)، ودراسة أحاندو (٢٠١٨)، ونتيجة لذلك أصبحت الاستبانة بصورتها الأولية مكونة من (٢٤) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي (المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين، المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية).

صدق أداة الدِّراسة: وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها بصورتها الأولية على (١١) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وذلك للحكم عليها، وقد أجريت التعديلات وفقاً لملاحظاتهم ومقترحاتهم وحذف الآخر، لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية من (٢١) فقرة.

ثبات أداة الدِّراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (٢٥) معلماً ومعلمة، ثمّ حُسب معامل الاتساق الداخلي للأداة ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت قيمته للأداة

ككل (٠,٩١)، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويبن الجدول (٢) معاملات الثبات لتلك المجالات وللأداة ككل.

الجدول (٢): معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات أداة الدِّراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة	٦	٤0.8
المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	٥	٢0.8
المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	٥	٠0.8
المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية	٥	٩0.8
للأداة ككل	**٢١**	**٠,٩١**

إجراءات الدِّراسة:

تحديد مشكلة الدراسة ووضع مخطط لها، وإعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، ثم أخذ الموافقة على تطبيق الدراسة بالتنسيق مع الجهات المعنية، ثم تحويل أداة الدراسة الكترونياً من خلال موقع (Google) باستخدام (Google Docs)، ثم أرسال رابط الاستبانة للمعلمين عبر وسائل التواصل الاجتماعي ثم جمعها بعد فترة من الزمن وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ثم استخراج النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات الملائمة في ضوء النتائج.

المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وعلى النحو التالي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث، وللإجابة عن السؤال الثاني استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد. ومعيار الحكم على الأوساط الحسابية كالتالي: الدرجة المنخفضة من (١-٢,٣٣)، والدرجة المتوسطة (٢,٣٤-٣,٦٧)، والدرجة المرتفعة من (٣,٦٨-٥).

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال، والجدول (٣) يبين ذلك.

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة	٣,٧١	0.84	مرتفعة
٢	٢	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.64	0.82	متوسطة
٣	١	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين	٣,٦١	0.76	متوسطة
٤	٤	المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية	3.50	0.86	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.62	0.76	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٢) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٥٠-٣,٧١)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة عدا مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة جاء بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٤)، تلاه في المرتبة الثانية مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٢)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وانحراف معياري مقداره (٠,٧٦)، وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)،

وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٦)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى عدم ارتقاء مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية إلى المستوى المطلوب إلى أن بعض مديري المدارس الحكومية لا يثقون بقدرات المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الإستراتيجية حيث يعتبرونهم قليلي الخبرة في الجانب الاداري نظراً لعدم أخذ برنامج تدريبي في القيادة التعليمية والذي يقتصر على مدراء المدارس ومساعديهم، وهذا البرنامج يتيح المعرفة والتطبيق على كيفية اتخاذ القرار الصحيح، كذلك عدم إعطاء الفرصة الكافية للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وتفرد إدارة المدرسة في تحقيقها.

أما تفسير حصول مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة على المرتبة الأولى فقد يعزى السبب في ذلك إلى أن القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة لها من الأولوية بمكان أن يتم إشراك المعلمين بها لاتصالهم وتعلقهم بالطلبة، وهم المحور العام للعملية التعليمية، كذلك اهتمام المعلمين بالطلبة حيث أن الرسالة التي تقوم فيها المدرسة هي إعداد المواطن الصالح لمجتمعه ووطنه، وذلك من خلال احتكاك المعلم المباشر والمستمر مع الطلبة وإطلاعهم على أساليب التدريس المناسبة والمشاكل المتعلقة به إذ لا بد أن يكون للمعلم دور في توجيه وإرشاد ومساعدة الطلبة.

بينما يعزى السبب في حصول مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية أن على المرتبة الأخيرة إلى أن القضايا المتعلقة بالمرافق الإدارية والأمور المالية ومنها (تنفيذ التعليمات، ومراقبة الدوام وضبطه، وعقد الاجتماعات، البناء المدرسي والمرافق) أسهل تطبيقاً من قبل مدير المدرسة، كونها تسير وفق تعليمات محددة وليست بحاجة إلى تخصصيه دقيقة كما هو الحال في مجالات أخرى مما يجعل مدير المدرسة يقدم على اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الجانب دون الرجوع للمعلمين أو إشراكهم فيها بفاعلية. وتتفق مع نتائج دراسة كل من الغامدي (٢٠٢٠)، والعيسي والزهراني (٢٠١٩)، وأحاندو (٢٠١٨)، وقرواني (٢٠١٧)، ودراسة موشيتي (Mosheti, 2013)، وجاسمين اولقا وجورجيس (Jasman-Olga & Georgios, 2013)، وسامكنج (Samkange, 2012) والتي أظهرت نتائجهم أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت بدرجة

مرتفعة، وتختلف مع نتيجة دراسة سامكنج (Samkange, 2012) والتي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في الأمور المالية والتمويل كانت بدرجة قليلة، ودراسة السعدى (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية قليلة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً	٣,٧٤	٠,٩٠	مرتفعة
٢	٣	أشارك في إقرار برامج إشغال الحصص	٣,٦٩	٠,٨٤	مرتفعة
٣	١	أشارك في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجداول أعمالها	٣,٦٨	٠,٩٢	مرتفعة
٤	٤	أشارك في وضع برنامج الدروس الأسبوعي	٣,٦٣	١,٠٣	متوسطة
٥	٦	أشارك في إقرار خطة توزيـع المهام والمسؤوليات على المعلمين كالمناوبة وتربية صف ونشاطات أخرى	٣,٤٨	٠,٩٨	متوسطة
٦	٢	أشارك في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة	٣,٤٥	٠,٩١	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٦١	0.76	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمعلمين كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وانحراف معياري

قدره (٠,٧٦)، والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمعلمين تراوحت ما بين (٣,٤٥- ٣,٧٤)، حيث جاءت الفقرة (٥) ونصها " أستشار في الدورات التي يحتاجها المعلمون بهدف تنميتهم مهنياً " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٠) وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أهمية تطوير المعلمين مهنيًا، إذ تحتاج مهنة التعليم كغيرها من المهن الأخرى إلى تطوير مهارات أفرادها وتجويدها بهدف تحسين فاعلية أدائهم، كذلك حاجة المعلمين إلى دورات التنمية المهنية بهدف الارتقاء إلى رتبة أعلى ضمن تصنيف رتب المعلمين، فالمعلم اعرف بالحاجات التدريبية التي يحتاجها، فضلاً عن اهتمام بعض المديرين بالتنمية المهنية للمعلم ومعرفة وإدراك أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بداية كل عام دراسي. في حين جاءت الفقرة (٢) ونصها " أشارك في وضع برامج زيارات متبادلة بين معلمي المادة الواحدة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩١) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن نمط القيادة لدى بعض المديرين الذي يحرص على مركزية القرارات المتعلقة بتوزيـع المهام والمسؤوليات على المعلمين وأوقات الزيارات الصفية والزيارات التبادلية، والتي يعتقد معظم المديرين بفلسفة الزيارة المفاجئة التفتيشية وحسب اعتقاد البعض بأن زيارة المدير كمشرف مقيم لا تتحدد بزمن معين أو جدول ثابت بل يعتمد على الاستباقية والمفاجأة.

المجال الثاني: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	أشارك في تحديد جداول أعمال مجالس الآباء	٥3.7	0.94	مرتفعة
٢	١٠	أشارك في البرامج المخصصة لمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي	١3.7	0.91	مرتفعة
٣	٨	أساهم في عقد المحاضرات والندوات الاجتماعية لأبناء المجتمع المحلي	٩3.6	0.98	متوسطة
٤	٧	أشارك في دعوة أولياء الأمور للتعاون مع	٣,٥٩	٠,٩١	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥	٩	المعلمين والإدارة في التغلب على مشاكل الطلبة السلوكية والأكاديمية أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في نشاطات المدرسة	3.47	0.95	متوسطة
		الدرجة الكلية	**٣,٦٤**	**٠,٨٢**	**متوسطة**

يبين الجدول (٥) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢)، والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي تراوحت ما بين (٣,٤٧-٣,٧٥)، حيث جاءت الفقرة (١١) ونصها" أشارك في تحديد جداول أعمال مجالس الآباء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٤) وبدرجة مرتفعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين لديهم دراية كاملة في مستوى الطلبة اكاديمياً وسلوكياً، وتحديد وتحليل المشكلات التي تواجه المعلم مع الطلبة، ولديهم معرفة بالأمور الهامة التي يجب أن تطرح أثناء لقاء أولياء الامور انطلاقاً من أن وزارة التربية والتعليم شجعت المشاركة المجتمعية لكي يكون التعليم مسئولية وطنية وتفعيلها. في حين جاءت الفقرة (٩) ونصها " أشارك في وضع برامج لزيادة إقبال المجتمع المحلي على المشاركة في نشاطات المدرسة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧) وانحراف معياري قدره (٠,٨٢) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام المعلمين بهذه الفقرة؛ وربما يعود سبب في ذلك إلى غياب التنسيق والتوجيه الإداري بين إدارة المدرسة والجهات المجتمعية ذات العلاقة، بالإضافة إلى عدم إدراك مديري المدارس للشراكة الفاعلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني.

المجال الثالث: المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة:

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٥	أشارك في توزيـع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة	3.83	0.91	مرتفعة
٢	١٦	أشارك في وضع أسس مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة	3.78	0.92	مرتفعة
٣	١٤	أشارك في إقرار خطة النشاطات المدرسية المتنوعة	3.69	0.99	مرتفعة
٤	١٣	أساهم في وضع الحلول لمعالجة حالات تسرب الطلبة	3.65	0.88	متوسطة
٥	١٢	أشارك في تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات	3.59	1.09	متوسطة
		الدرجة الكلية	**3.71**	**0.84**	**مرتفعة**

يبين الجدول (٦) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالطلبة كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٤)، والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة تراوحت ما بين (٣,٥٩- ٣,٨٣)، حيث جاءت الفقرة (١٥) ونصها " أشارك في توزيـع الطلبة الجدد على الشعب في المدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وانحراف معياري قدره (٠,٩١) وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بإشراك المعلمين بالاطلاع على ملفات الطلبة الجدد كون البعض من المعلمين مربوا صفوف، ومن مهام المعلم مربي الصف في المدرسة بحسب تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية الصادر عن وزارة التربية والتعليم الاهتمام بالأمور الاجتماعية والتعليمية لطلبه صفه، كذلك عليه أن يواكب تقدم الطالب الاجتماعي والتعليمي والاهتمام بالجانب الاجتماعي لصفه عامة، لذا يقوم بالعمل على توزيـع الطلبة الجدد والاهتمام بهم، كذلك يتسلم ملفات الطلبة ويدققها وينظمها وينقل المعلومات على سجل الحضور والغياب.

في حين جاءت الفقرة (١٢) ونصها " أشارك في تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩) وانحراف معياري قدره (١,٠٩) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن عملية تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات مناط بمعلمي بعض المباحث ولجنة خاصة في المدرسة، وتدني اهتمام المديرين بإشراك المعلمين بها، وعدم إدراك البعض منهم لأهمية مشاركة المعلمين عن طريق إنشاء اللجان وفرق العمل لتفعيلها، وربما يعود ذلك لنمط القيادة السائد لدى بعض المديرين بالمدارس الذي يمسك بزمام الأمور ولا يتيح جانب من الشراكة لعناصر العملية التعليمية والعاملين.

المجال الرابع: المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية:

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٨	أشارك في الرأي في كيفية استخدام المرافق المدرسية	3.74	0.95	مرتفعة
٢	١٩	أساهم في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار	3.68	1.06	مرتفعة
٣	٢٠	أشارك في الرأي في وضع التعليمات الداخلية في المدرسة والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة	3.43	0.97	متوسطة
٤	٢١	أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة وشراء ما يلزم المكتبة من كتب ودوريات	3.37	0.93	متوسطة
٥	١٧	أساهم في وضع برامج صيانة البناء المدرسي	3.26	1.04	متوسطة
		الدرجة الكلية	**3.50**	**0.86**	**متوسطة**

يبين الجدول (٧) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية كانت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠)،

وانحراف معياري قدره (٠,٨٦)، والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال المشاركة في القرارات المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية تراوحت ما بين (٣,٢٦- ٣,٧٤)، حيث جاءت الفقرة (١٨) ونصها " أشارك في الرأي في كيفية استخدام المرافق المدرسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري قدره (٠,٩٥) وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن وجود عنصر التنسيق والمتابعة من قبل الإدارة المدرسية وعناصر العملية التربوية والإدارة المدرسية، و إدراك مديري المدارس لأهمية العمل ضمن فريق العمل الذي يتولى العناية والاهتمام والتنظيم للمرافق والتجهيزات المدرسية.

في حين جاءت الفقرة (١٧) ونصها " أساهم في وضع برامج صيانة البناء المدرسي " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٦) وانحراف معياري قدره (١,٠٤) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ليس من اختصاصهم ومهام الاهتمام بالصيانة، وانما هذا الامر مناط بمدير المدرسة ومن واجباته ومهامه حيث يشرف على أعمال الصيانة الخاصة بالبناء المدرسي، ويبلغ مديرية التربية والتعليم في حالة وجود ملاحظات في البناء المدرسي يخشى من خطورته.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس، الخبرة في التدريس)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدِّراسة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والجداول ذوات الأرقام (٨، ٩) تبين ذلك.

الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات		المعلمين	المجتمع المحلي	الطلبة	المرافق الإدارية والمالية	الكلي
الجنس	ذكر	س	3.66	3.68	3.67	3.52	3.63
		ع	0.76	0.82	0.83	0.89	0.77
	أنثى	س	3.53	3.61	3.68	3.48	3.57

		ع	0.75	0.83	0.85	0.84	0.76
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	س	3.41	3.47	3.53	3.36	3.44
		ع	0.76	0.88	0.78	0.82	0.75
	١٠ سنوات فأكثر	س	3.75	3.79	3.81	3.62	3.74
		ع	0.72	0.74	0.88	0.88	0.76

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (٨) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، ولتحديد فيما كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05)، تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات وللأداة ككل، كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9): تحليل التباين الثنائي لإيجاد دلالة لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=٠,٨٣٧ ح=٠,٠١٧	المعلمين	0.106	1	0106	0.190	0.664
	المجتمع المحلي	0.000	1	0.000	0.000	0.989
	الطلبة	0.055	1	0.055	0.079	0.779
	المرافق الإدارية والمالية	4.232	1	4.232	0.000	0.998
	الدرجة الكلية	0.001	1	0.001	0.001	0.972
سنوات الخبرة هوتلنج =٠,٤٥٢ ح=٠,٠٤٥	المعلمين	1.952	1	1.952	3.499	0.065
	المجتمع المحلي	1.982	1	1.982	2.920	0.091
	الطلبة	1.416	1	1.416	2.045	0.156
	المرافق الإدارية والمالية	1.226	1	1.226	1.649	0.203
	الدرجة الكلية	1.627	1	1.627	2.815	0.097

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخطأ	المعلمين	47.973	٢٩٧	0.558		
	المجتمع المحلي	58.377	٢٩٧	0.679		
	الطلبة	59.530	٢٩٧	0.692		
	المرافق الإدارية والمالية	63.967	٢٩٧	0.744		
	الدرجة الكلية	49.713	٢٩٧	0.578		
الدرجة الكلية	المعلمين	51.569	299			
	المجتمع المحلي	60.889	299			
	الطلبة	63.406	299			
	المرافق الإدارية والمالية	66.258	299			
	الدرجة الكلية	52.589	299			

* ذات دلالة إحصائية (α =0.05)

يبين الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، وفي جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى أن الجنس ليس له علاقة قوية بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، فضلاً أنهم بغض النظر عن جنسهم يعيشون ظروفاً متشابهة داخل المدرسة من حيث الإمكانات المادية والفنية، ويخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات، وأنهم لديهم نفس الفرص المتاحة في حضور برامج تدريبية متماثلة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة قرواني (٢٠١٧) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية تعزى إلى الجنس.

كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة في الدرجة الكلية، وفي جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى تقارب التصورات بين فئات الخبرة يعود إلى أنه ليس هناك جديد في زيادة عدد السنوات للمعلمين بل تقدر بسنوات

الخدمة دون وجود أنماط سلوكيه جديدة يظهرها مع تقدم الخبرة حيث أنهم يمارسون نفس المهام والأدوار والمسؤوليات ويتعرضون بشكل متكرر إلى نفس أعباء ومشاكل العمل ومحيطين بكل قوانين العملية التربوية، هذا ما جعلهم يتمتعون بدرجات متساوية من الانسجام والتكيف، كذلك أصحاب الخبرات العالية والقصيرة من المعلمين على حداً سواء يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة مثل اللجان المسؤولة عن النظام، ولائحة السلوك المدرسي وتطبيق التعليمات، كذلك من مهام وظيفة المعلم ومسؤولياته بحسب تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية بغض النظر عن خبرتهم أن يشارك في النشاطات المدرسية المرافقة، والمجالس التي يتم تشكيلها في المدرسة ويحفز الطلبة على المشاركة فيها، ويشارك في الاجتماعات التي تعقد على مستوى المدرسة والمجالس المشارك فيها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من السعدى (٢٠١٨)، وقرواني (٢٠١٧) والتي اشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشاركة القرارات المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف عن نتائج دراسة العيسي والزهراني (٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق صنع القرارات المدرسية في تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات، والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	11	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات المعلمين في معرفتهم لواجباتهم وحقوقهم	3.97	٨0.9	مرتفعة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	٧	تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسة المعلمين على النمو المهني الذاتي المستمر	3.89	0.93	مرتفعة
٣	٢	تعزز المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الرضا الوظيفي للمعلمين والانتماء إلى المهنة وتحمل مسؤولياتها	3.88	0.91	مرتفعة
٤	12	تحفز المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المعلمين متابعتهم لكل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم	3.86	1.04	مرتفعة
٥	٥	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين	3.84	0.92	مرتفعة
٦	٦	تمنح المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الثقة وتأكيد الذات لدى المعلمين مما يزيد من حماسهم واهتمامهم لمهنتهم	3.79	0.98	مرتفعة
٧	٣	تمكن المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المعلمين من مشكلات الطلاب الشخصية والتعليمية وكيفية التعامل معها	3.77	1.02	مرتفعة
٨	8	تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المعلمين على تقبل القرارات المتعلقة بهم والتزامهم بتنفيذها	3.75	0.95	مرتفعة
٩	13	تحقق المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية العمل الجماعي المستمر وبروح الفريق لدى المعلمين	3.73	0.95	مرتفعة
١٠	٤	تدفع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المعلمين إلى بناء العلاقة الإنسانية بينهم وبين طلابهم	3.69	0.80	مرتفعة
١١	9	تدفع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المعلمين إلى إنجاز المهام الموكلة اليهم في الوقت المناسب	3.65	1.06	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٢	١	تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية إلى تحسين عمليات التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور بما يمكنهم من متابعة طلابهم	3.60	0.87	متوسطة
١٣	10	تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الرقابة السلوكية الدائمة والتقويم الذاتي لدى المعلمين	3.43	0.97	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.76	0.51	مرتفعة

يبين الجدول (١٠) أن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس البادية الشمالية الشرقية جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٤٥)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٤٣-٣,٩٧)، وهي متوسطات تقع جميعها بين درجة مرتفعة ومتوسطة؛ مما يعزز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وجدواها في تطوير أدائهم المهني، وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

وقد حصلت الفقرات الآتية على المراتب الثلاث الأولى، وهي: الفقرة (١١) ونصها " تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات المعلمين في معرفتهم لواجباتهم وحقوقهم " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٩٨)، الفقرة (٧) ونصها " تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسة المعلمين على النمو المهني الذاتي المستمر " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٩٣)، والفقرة (٢) ونصها " تعزز المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الرضا الوظيفي للمعلمين والانتماء إلى المهنة وتحمل مسؤولياتها " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩١)، وكلها بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، ودورها الفاعل في تطوير أدائهم المهني، وأن هناك استعدادا لقبول القرارات المتخذة، والسعي إلى التطوير الذاتي من خلال مشاركة المعلمين في العملية التي قادت إلى اتخاذ القرار، حيث تمنحهم المشاركة الفرصة لمعرفة ماذا عليهم وما لهم؛ وخلق لهم استمرارية النمو المهني، والسعي إلى تقديم ما هو أفضل، كما تعد

مشاركة المعلمين جميعاً في اتخاذ القرارات من الوسائل الناجحة في زيادة كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها، وذلك لأنها تقوم على أساس تجميع الجهود وحشد الطاقات الكامنة في جميع الأفراد العاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات، وتأتي أهمية مشاركتهم للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات من خلال تنوع المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتعدد جوانبها وتشعبها ذلك أن كثرة المتأثرين بها تتطلب إشراك عدة أطراف في وضح الحلول لها، وإن إشراك المعلمين في ذلك يزيد من حماسهم ويحفزهم لتنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعها. وبهذا الصدد أشار مرسي (٢٠٠٥) إلى أن عملية اتخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيها المدير والمعلمون، لما في ذلك من أثر إيجابي على القرار نفسه، وعلى المعلمين في رفع روحهم المعنوية، وانعكاس ذلك على نمو أدائهم، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

وحصلت الفقرات الآتية على المراتب الثلاث الأخيرة، وهي: الفقرة (٩) ونصها " تدفع المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المعلمين إلى إنجاز المهام الموكلة اليهم في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وبانحراف معياري (١,٠٦)، الفقرة (١) ونصها " تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية إلى تحسين عمليات التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور بما يمكنهم من متابعة طلابهم " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨٧)، والفقرة (١٠) ونصها " تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية الرقابة السلوكية الدائمة والتقويم الذاتي لدى المعلمين " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وكلها بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن هناك علاقة وثيقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وإنجاز المهام، ورفع الجهد المبذول في العمل؛ مما ينعكس إيجابا على أداء المعلمين مهنياً، كما أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار تساعد على تحسين نوعية القرار المتخذ؛ حيث يمكن للمدير والمعلمين من خلالها معرفة مواطن الضعف في العمل المدرسي لمعالجتها ومواطن القوة لتعزيزها. وهنا يشير الباحث إلى أنه لم يعد من المقبول أن ينفرد مدير المدرسة باتخاذ القرارات المدرسية لوحده، وذلك؛ لأن اتخاذ القرار يتم نتيجة التقاء الآراء والأفكار التي تخضع للدراسة والتحليل، وبعد ذلك اتخاذ الأنسب، وهذا بدوره يمنح الثقة لدى

المعلمين، ويساعدهم في تقبل القرارات المتخذة ؛ مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة موشيتي (Mosheti, 2013) والتي أكدت أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات لها أثر في انتمائهم إلى مهنة التعليم، والتقيد بضوابطها وواجباتها، وكذلك الالتزام المستمر والسعي إلى نمو أدائهم مهنياً، وتحسين مهاراتهم التدريسية خلال مسيرتهم المهنية.

التوصيات

بناءً على نتائج الدِّراسة يوصي الباحث بما يلي:

١. تدريب وحث مديري المدارس على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في صناعة القرار في المدارس.

٢. ضرورة رفع درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين بما يشعرهم بمكانتهم، وثقة الإدارة المدرسية فيهم؛ بما يؤثر إيجاباً في أدائهم المهني.

٣. ضرورة العمل على ترسيخ مبدأ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق الإدارية والمالية.

إجراء دراسة عن العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ودافعية الإنجاز والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع العربية

الحري، رافدة. (٢٠١٠). إعداد القادة الإداريين للمدارس المستقبلية في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السعدي، محمد زين صالح. (٢٠١٨). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي في العاصمة صنعاء. مجلة العلوم الإنسانية، ٩(يونيو)، ٤٤٨–٤٧٧.

السفياني، ماجد بن مفر. (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة، السعودية.

العجمي، ناصر. (٢٠٠٨). درجة مشاركة مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية للعلوم المالية والإدارية، عمان، الأردن.

عساف، محمد عارف. (٢٠١٣). درجة مشاركة المعلمين المتدربين في المدارس العامة والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية. دراسات، العلوم التربوية، ٤٠(١، الملحق ١)، ٣٥٣–٣٦٩.

العمري، سهيلة عبد. (٢٠١١). تأثير مشاركة العاملين في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العيسى، عوضة، &الزهراني، عبد الواحد بن سعود. (٢٠١٩). درجة مشاركة معلمي المدارس بمحافظة القنفذة في اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، ٣٥(٦)، ٢٤٢–٢٧١.

الغامدي، سعيد محمد. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها بأسلوب قيادة مدير المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٢٨)، ٥٣–٧٥.

قروني، خالد نزمي. (٢٠١٧). درجة مساهمة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، ٦(٢٠)، ١٧٦–١٩٦.

القُطَيْش، حسين مشوح. (٢٠١٤). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية في الأردن. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ٦(يناير)، ١–٢٠.

مرسي، محمد منير. (٢٠٠٥). الإدارة التربوية: أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.

قائمة المراجع الاجنبية

Ahandou, C. (2018). The extent to which teachers' participation in school decision-making affects their professional performance in Ivory Coast schools from their point of view. Journal of Educational Sciences, 3(2), 139–165.

Barakat, Ghassan, Sabira, Fouad, & Tuffaha, Issam. (2015). The extent of teachers' participation in the school decision-making process and its relationship to some variables: A field study on basic education teachers in Latakia Governorate. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Arts and Humanities Series, 37(2), 283–305.

Jasmin-Olga, S., & Georgios, C. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. International Journal of Educational Management, 27(2), 170–183.

Mirali, S., & Morteza, R. (2008, October 13–14). Effective global leaders. 2nd International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Science (BEMBS, 2008), Bali, Indonesia.

Mosheti, P. A. (2013). Teacher participation in school decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana (Doctoral dissertation). Retrieved from http://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/587

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.

Ouma, F. (2014). Relationship between teachers' participation in decision making & their satisfaction in public secondary schools in Gem Sub-County. Siaya County, University of Nairobi, Kenya.

Samkange, W. (2012). Teacher involvement in decision making: A case for school administration and management in Zimbabwe. International Journal of Social Science & Education, 2(2), 20–30.