

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



مذكرة تخرج بعنوان:

الكفايات المهنية للمدير وعلاقتها بدرجة مشاركة

الأساتذة في صنع القرار

دراسة ميدانية بثانوية لعربي أحمد - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص: إدارة وإشراف بيداغوجي

إعداد الطالبتين:

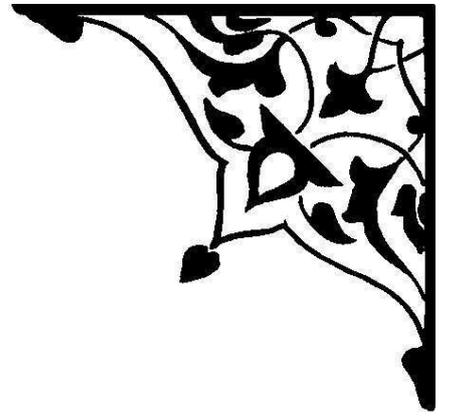
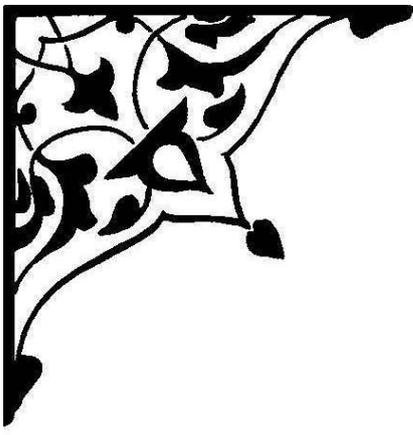
- العايب سلمى

- طيبوق مسعودة

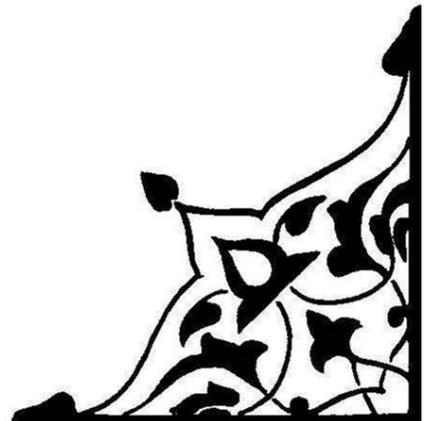
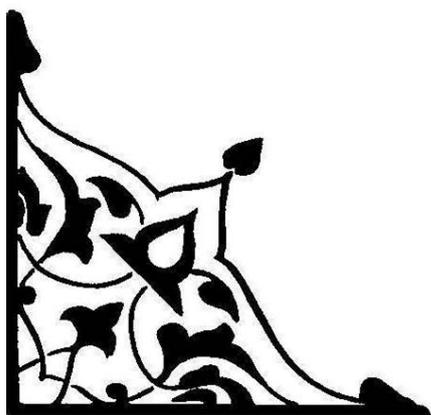
لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة	الأستاذ(ة):
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدكتورة بكيري نجيبة
مناقشا	جامعة	الأستاذ(ة):

السنة الجامعية: 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

نشكر الله الذي لا إله إلا هو على جليل نعمه وعظيم أفضاله، إذ أتاح لنا إنجاز هذا العمل وورقنا القدرة على تجاوز الصعاب التي واجهتنا، فله الحمد والشكر، ونثني عليه الخير كله، فهو الموفق، المسدد والمعين على الخير والبر.

ومن منطلق قول الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (من لا يشكر الله لا يشكر الناس)،
نتقدم بجزيل الشكر وخالص وأسمى آيات الامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة
"نجيبة بكيري" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذا العمل، وكانت خير سند
وتوجيه، لذلك فإننا نسأل الله عزّ وجلّ أن يشيها خير الثواب.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تحملهم مشاق قراءة المذكرة
ومناقشتها وتصحيحها

ونشكر من لهم الفضل في تعليمنا الحرف فالكلمة فالجملة

كما لا يفوتنا شكر كل أمد لنا يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة

لهؤلاء جميعا نسجل شكرنا وعظيم امتناننا، وإن قصرنا في شكرهم أو أغفلنا عن
ذكر أحدهم، فعزأونا أن الله تعالى هو الذي سيتكفل بأن يجزيهم عنا خير الجزاء
وأوفاه، فهو يعلم السر وأخفى.

سلمى-مسعودة

ملخص الدراسة:

"الكفايات المهنية للمدير ودرجة مشاركة أساتذة الثانوية في صنع القرار" - من وجهة نظرهم -

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة حول الكفايات المهنية للمدير ودرجة مشاركة الأساتذة في صنع القرار على مستوى ثانوية "لعربي أحمد" -ولاية جيجل- وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة الثانوية في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة الثانوية في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين؟.
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة الثانوية في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج؟.

ولقد تم من خلال هذه الدراسة التركيز على إبراز العلاقة بين الكفايات المهنية للمدير ودرجة مشاركة الأساتذة في صنع القرار وهذا من خلال الوقوف على مكانة هذه العملية في النسق التربوي لعملية التعليم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (60) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة قصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارتين كأداة الدراسة حيث بلغ عدد فقراتهما (38) فقرة موزع على 6 مجالات والتي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة بعد التحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق، الثبات)، وقد تم معالجة البيانات المحصل عليها من الاستمارتين باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss).

وقد خلصت الدراسة بعد تحليل النتائج المحصل عليها إلى:

- توجد علاقة ارتباطية بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة الثانوية في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة الثانوية في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة الثانوية في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

الكلمات المفتاحية للدراسة: الكفاية، الكفاية المهنية، القرار، صنع القرار، المشاركة، المشاركة في صنع القرار.

Résumé :

" Compétences professionnelles du Directeur et le degré de participation des professeurs du secondaire dans la prise de décisions ". Du point de vue.

L'étude visait à donner une image sur compétences professionnelles du Directeur, le degré de participation des enseignants dans la prise de décisions au niveau secondaire " Labenni Ahmed" - le mandat de Jijel; - Il a essayé de cette étude de répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il une relation relationnel positifs entre compétences professionnelles du directeur et la participation de professeurs du secondaire dans la prise de décisions dans le domaine des décisions d'étudiants?.
- Existe-t-il une relation corrélatif positifs entre compétences professionnelles du directeur et la participation de professeurs du secondaire dans la prise de décisions dans le domaine des décisions relatives aux enseignants.
- Existe-t-il une relation corrélatif positifs entre compétences professionnelles du directeur et la participation de professeurs du secondaire dans la prise de décisions dans le domaine des décisions concernant avec programme d'études?.

Ont été grâce à l'étude l'accent à mettre en lumière la relation entre compétences professionnelles du Directeur et le degré de participation des enseignants dans la prise de décisions, c'est de déterminer la place de cette opération au mode pédagogique de l'éducation, où la société de l'étude de 60 enseignants maîtresse, ont été choisis de manière intentionnel et atteindre les objectifs de l'étude, un Formulaire comme instrument de l'étude, le nombre des

paragraphes (38) un paragraphe répartis dans 6 domaines, et qui ont été appliqués de la société de l'étude, après vérification de leurs caractéristiques psychométrique (de dire la vérité, tien), ont été les données obtenues de Formulaire utilisant Dossier de statistique d'études sociales (spss).

Il ressort de l'étude de l'analyse des résultats obtenus à :

- Il existe une relation corrélatif entre compétences professionnelles du directeur et la participation de professeurs du secondaire dans la prise de décisions dans le domaine des décisions d'étudiants.
- Il n'y a pas de relation corrélatif positifs entre compétences professionnelles du directeur et la participation de professeurs du secondaire dans la prise de décisions dans le domaine des décisions relatives aux enseignants.
- Il existe une relation corrélatif positifs entre compétences professionnelles du directeur et la participation de professeurs du secondaire dans la prise de décisions dans le domaine des décisions concernant avec programme d'études.

Mots de clés: suffit, suffisamment professionnelles, de résolution et de décision, de participation, de participer à la prise de décisions.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
/	تشكر
أ- ب	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ج- د	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.....
هـ- ز	فهرس المحتويات.....
ح	فهرس الجداول.....
ط- ي	مقدمة.....
الجانب الأول: الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	أولاً: إشكالية الدراسة.....
7	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
8	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
9	رابعاً: أهداف الدراسة.....
10	خامساً: أهمية الدراسة.....
10	سادساً: تحديد المفاهيم الإجرائية.....
11	سابعاً: الدراسات السابقة.....
17	ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الكفايات المهنية	
18	تمهيد.....
19	أولاً: تعريف الكفاية.....
20	ثانياً: الفرق بين الكفاية والكفاءة.....
21	ثالثاً: تعريف الكفايات المهنية.....
22	رابعاً: نشأة الحركة القائمة على الكفايات.....
23	خامساً: عوامل ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات.....
23	سادساً: أهمية الكفايات المهنية بالمؤسسات التعليمية.....
25	سابعاً: أسس تحديد الكفايات.....
26	ثامناً: طرق اشتقاق الكفايات.....
26	تاسعاً: الكفايات المهنية اللازم توفرها كقائد تربوي.....
32	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: صنع القرار	
33	تمهيد.....
34	أولاً: مفهوم القرار.....
34	ثانياً: مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار.....
37	ثالثاً: الفرق بين صنع القرار واتخاذ.....
37	رابعاً: أهمية صنع القرار.....
38	خامساً: خطوات صنع القرار.....
40	سادساً: أساليب صنع القرار.....
41	سابعاً: عوامل صنع القرار.....
43	ثامناً: العوامل المؤثرة في صنع القرار.....
44	تاسعاً: معوقات صنع القرار.....
45	عاشراً: نظريات صنع القرار.....
47	الحادي عشر: نماذج صنع القرار.....
48	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع: المشاركة في صنع القرار	
49	تمهيد.....
50	أولاً: تعريف المشاركة في صنع القرار.....
50	ثانياً: درجات المشاركة في صنع القرار.....
52	ثالثاً: شروط المشاركة في صنع القرار.....
53	رابعاً: أهمية المشاركة في صنع القرار.....
53	خامساً: أساليب المشاركة في صنع القرار.....
57	سادساً: العوامل المؤثرة في المشاركة في صنع القرار.....
58	سابعاً: مزايا المشاركة في صنع القرار.....
58	ثامناً: عيوب المشاركة في صنع القرار.....
59	تاسعاً: مجالات المشاركة في صنع القرار.....
61	خلاصة الفصل.....
الجانب الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
62	تمهيد.....

63	أولاً: حدود الدراسة.....
64	ثانياً: منهج الدراسة.....
65	ثالثاً: مجتمع الدراسة.....
66	رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة.....
67	خامساً: أدوات الدراسة.....
70	سادساً: الخصائص السيكومترية للدراسة
76	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
78	خلاصة الفصل.....
الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
79	تمهيد.....
80	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
83	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.....
86	ثالثاً: مناقشة عامة لنتائج الدراسة.....
87	رابعاً: مقترحات الدراسة.....
89	خاتمة.....
/	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول والملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
66	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	01
66	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.	02
67	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	03
71	يوضح معامل الارتباط لبنود الكفايات المهنية للمدير.	04
72	يوضح معامل الارتباط لمجالات الكفايات المهنية للمدير.	05
73	يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للكفايات المهنية للمدير.	06
74	يوضح معامل الارتباط لبنود مشاركة الأساتذة في صنع القرار.	07
75	يوضح معامل الارتباط لمجالات مشاركة الأساتذة في صنع القرار.	08
76	يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمشاركة الأساتذة في صنع القرار.	09
80	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية والدرجة الكلية للمشاركة الأساتذة في صنع القرار.	10
81	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب.	11
81	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.	12
82	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.	13

مقدمة

مقدمة الدراسة:

تعد المدرسة عنصرا هاما في المنظومة التربوية التعليمية، حتى أن النظام التربوي والتعليمي ينحصر في مستوى أدائها وجودة نتائجها ومخرجاتها، أي المدرسة تعتمد في تحقيق أهدافها اعتمادا اكبر على مدير المدرسة، باعتباره احد أهم عناصر العملية التربوية ، وهو المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتطلب هذا الموقع من المدير ليحقق النجاح في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، اكتساب مجموعة من الكفايات التي تمكنه من ممارسة لدوره القيادي، أي امتلاكه مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها المدير ويعكسها سلوكه وتظهر في مستوى معين من الأداء.

ومن هذا المنطلق تضمنت الدراسة جانبين جانبيين نظري، وآخر ميداني، الجانب النظري تطرقنا فيه إلى أربعة فصول درجناها فيما يلي:

الفصل الأول: ويمثل الخلفية النظرية للدراسة حيث تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب الدراسة، وأهميتها، وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: وهذا الفصل خاص بالكفايات المهنية حيث أشرنا فيه إلى تعريف الكفاية، الفرق بين الكفاية والكفاءة، تعريف الكفاية المهنية، النشأة، العوامل، الأهمية، أسس تحديد الكفايات، وأخيرا الكفايات المهنية اللازم توافرها للمدير كقائد تربوي.

الفصل الثالث: هذا الفصل خاص بصنع القرار حيث تناولنا فيه: مفهوم القرار، ومفهوم صنع القرار، أهمية صنع القرار، خطوات صنع القرار، أساليب صنع القرار، الأنواع، معوقات صنع القرار، نظريات صنع القرار، نماذج صنع القرار.

الفصل الرابع: خصصناه للمشاركة في صنع القرار حيث تناولنا فيه: تعريف المشاركة في صنع القرار، درجات المشاركة في صنع القرار، شروط المشاركة في صنع القرار، أهمية المشاركة في صنع القرار، أساليب المشاركة في صنع القرار، العوامل المؤثرة في المشاركة في صنع القرار، مزايا المشاركة في صنع القرار، عيوب المشاركة في صنع القرار، مجالات المشاركة في صنع القرار.

أما الجانب الميداني فقد تطرقنا فيه إلى فصلين:

الفصل الخامس: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بتحديد كل من حدود الدراسة، والمنهج المستخدم، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب الأدوات المستخدمة، وأساليب المعالجة الإحصائية في الدراسة.

الفصل السادس: من خلاله تم عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات وأخيرا التعرض إلى بعض التوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

لقد جاء مصطلح الكفايات نتيجة ما فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، فقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج وملاءمته من أجل كسب السوق وثقة المستهلك، وأدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد عملية تصدر فيها الأوامر للموظفين من أعلى إلى أسفل فقط، بل هي مشاركة العاملين بفعالية في عملية الإدارة، وتنظيم العمل، ودرجة الإتقان، والمقدرة على صناعة القرارات الإدارية السليمة، وتعزيز انجاز العمل بدرجة عالية. وتتمثل فوائد الكفايات المهنية للمدير من خلال ضبط النظام الإداري في المدرسة وتطويره، وذلك من خلال وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، وتعتبر عملية تأهيل المدير وتدريبه من الأمور المهمة التي شغلت بال الباحثين والمهتمين بقضايا العملية التعليمية، والتي تهدف إلى البحث عن مدير ذي كفايات عالية.

إن طبيعة عمل المدير المدرسة تفرض عليه أن يلعب دور عصب المدرسة، وعقلها المدبر، فالمعلمون والطلاب وأولياء الأمور بل والمجتمع، كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، إذ لا بد عليه أن يبرز هذا الدور من خلال رفع كفايات العاملين في المدرسة من معلمين، والذي بدوره هذا الأخير له تأثير كبير على أداء الطلبة.

ونظراً لأن المدير يتعامل مع المواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، ولأن العمل بالمنظمات التعليمية له طبيعته الخاصة، أصبح من الضروري أن تتوفر لقائد هذه المنظمات مجموعة من الكفايات تشتق من أدوار عمل القائد التربوي المتعددة لقيادة عمليات التجديد، والتغيير، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات واتجاهات، وقيم، ومعارف قادة التغيير وأعضاءه. (العجمي، 2008، ص23).

لذلك يعتبر اختيار المدير صاحب كفايات أمر في غاية الأهمية، وتعرف الكفايات المهنية للمدير بأنها تلك الكفايات المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها المدير وعندئذ يطلق على المدير أنه كفاء، ولا تتحقق هذه الكفايات إلا إذا توفرت فيها مجموعة من الصفات والخصائص منها متطلبات خاصة بالعملية الإدارية، وتتمثل في قدرة المدير على التخطيط، وصناعة القرار من حيث معرفته

بالأهداف التربوية الخاصة بالعملية التعليمية، والفنية من خلال المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية.

المدير الكفاء هو الذي يعمل على تأهيل المعلمين فكريا ومهنيا من خلال نوعية المهارات الفكرية التي يطبقها في مدرسته، ومدى كفايته في القدرة على الابتكار، والإحساس بالمشكلات التي تواجه المعلمين والتوصل إلى الآراء والمقترحات التي تعد مهمة ضرورية في التخطيط، والقدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات في المدرسة وخارجها، ومراعاة مشاعر المعلمين والعمل على تحقيق احتياجاتهم ، ورغباتهم وميولهم، كما الحرص على تنمية التفكير الإبداعي، كما يجب على المدير أن يكون قائدا للتغيير، ا دان قيادة التغيير ليست بالأمر السهل فهي عملية متداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بكفاءة عالية في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة العالية التي تساعد في صناعة القرارات الإدارية.(خليل، 2010، ص5،6).

وتعني صناعة القرار في حد ذاته "العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين" ، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، وإنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءا من تحديد المشكلة، وانتهاء بحلها، ومعالجتها بشكل أو بآخر، إذ أن صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك اكبر عدد ممكن من الإدارات ، والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق واشمل لموضوع المشكلة.

وقد أكدت دراسات كثيرة على أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية مزايا هامة تتمثل في تمكين المعلمين من تقديم معلومات أكثر موضوعية لحل المشكلات وإفراح المجال لدراسة المشكلة بشكل متكامل، من خلال إبداء وجهات النظر المختلفة مما يزيد من درجة تحمل المعلمين للمسؤولية عند تنفيذ القرارات، ، كما أن المشاركة في صناعة القرارات تؤدي إلى زيادة درجة التزامهم بها، وهذا يؤدي إلى فهم المشكلة فهما عميقا، وتعمل على إشباع بعض حاجات الفرد، كاحترام الرأي، والتقدير، وإشاعة جو من الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين والمدرسة.(حجه، 2007، ص16).

الإطار العام للدراسة

إن المشاركة في صنع القرارات المدرسية تقلل من معارضة المعلمين للتغيير، وتقلل من مقاومتهم للتجديد، وتعطيهم شعور بالاستقلال والأهمية، كما أنها ترفع من مستوى الرضى الوظيفي لديهم، وتزيد من دافعيتهم للعمل، وتجعلهم أكثر التزاما بعملهم وولاء وإخلاصا لمهنتهم. (حج، 2007، ص16).

إذا هناك علاقة بين الكفايات المهنية لدى مديري الثانويات والمشاركة في صنع القرار عند الأساتذة، فالمعلم يمتلك القدرة على الفهم العميق والمبادئ والأسس المعرفية في الموضوع الذي يدرسه واستخدامه طرق التفسير والتحليل التي تم إنتاجها، لذلك على مدير المدرسة الذي يمتلك الكفايات المهنية الأساسية، أن يستخدمها للوقوف بجانب قدرات المعلمين ومهاراتهم ومشاركتهم في صناعة القرارات وجميع الأمور المتعلقة بمحيط المدرسة مما يعكس التطور والنمو التربوي للعمل الإداري. (الشهري، 2008، ص10).

وباعتبار المدير هو المسؤول الذي يقع على عاتقه تحقيق أهداف التعليم فمن الضروري الاهتمام برفع كفايته المهنية، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في كفاية المديرين وأدائهم وعدم مقدرتهم على صناعة القرارات السليمة، ومنها دراسة واجتر (Wagner)، ودراسة بيورك (burk)، بالإضافة إلى دراسة آدمز (Adams).

وحتى يقوم المدير بجميع أدواره ومهامه بكل كفايات في ضوء المعايير اللازمة يجب عليه أن يتمتع بقدر كاف من المهارات والقدرات والكفايات التعليمية، وبناءا على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في محاولة التعرف على الكفايات المهنية للمدير بالمدارس الثانوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرار من وجهة نظر الأساتذة انطلاقا من طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في صنع القرار من وجهة نظرهم .

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفروض من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الاجتماعية، والفرضية هي "تخمين وموقف مبدئي" يقدمها الباحث لتنظيم تفكيره في حل المشكلة المراد دراستها وذلك لوضع إجابات مؤقتة لمشكلة بحثه والتحقق من صحتها وخطئها.

وفروض هذه الدراسة جاءت على شكل فرضية رئيسة مباشرة تنفرع منها فرضيات جزئية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار.

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة أساتذة التعليم الثانوي في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب.

توجد علاقة ارتباطية بين موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة أساتذة التعليم الثانوي في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.

توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة أساتذة التعليم الثانوي في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

من بين أسباب اختيار موضوع "الكفايات المهنية للمدير وعلاقتها بدرجة مشاركة الأساتذة من وجهة نظرهم":

- 1- الرغبة في الوصول إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الدراسة.
- 2- كون الكفايات المهنية للمدير تلعب دور كبير في إسهام الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بمجالات العمل في المدرسة.
- 3- باعتباره موضوع هام وحساس وله قيمة وأثار في العملية التعليمية تحاول الباحثين معرفتها والتطرق إليها والكشف عن فوائدها.
- 4- نظراً لقلة الدراسات التي اعتنت بهذه المسألة سعياً إلى محاولة تغطية النقص في التراث النظري، ومن ثم إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع.

رابعاً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة أكاديمية أهدافها التي تدفع الباحث إلى محاولة، التوصل على تساؤلاته، ويكون طريقه في ذلك الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه مع استخدامها بطريقة علمية موضوعية، والبحث العلمي في علم الاجتماع يسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

1-الأهداف العملية:

- الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي والفرعية التي تم طرحها.
- تجريب الفرضيات للتأكد من الإشكال المطروح.
- إثراء رصيد المكتبة الجامعية بإطار نظري وميداني يساعد الطلبة الراغبين في دراسة هذا الموضوع وأخذ فكرة عنه.

2-الأهداف العلمية:

- معرفة أهمية الكفايات المهنية للمدير في المؤسسات التربوية.
- التعرف على أهمية مشاركة الأساتذة في صنع القرار التعليمي.
- الوصول إلى معرفة علاقة الكفايات المهنية للمدير بمشاركة الأساتذة في صنع القرار.
- معرفة ما إذا كانت الكفايات المهنية للمدير لها علاقة ارتباطية موجبة بمشاركة أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب.
- معرفة ما إذا كانت الكفايات المهنية للمدير لها علاقة ارتباطية موجبة بمشاركة أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالأساتذة.
- معرفة ما إذا كانت الكفايات المهنية للمدير لها علاقة ارتباطية موجبة بمشاركة أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

خامسا: أهمية الدراسة:

تتطلق أهمية الدراسة من واقع تربوي يحمل رسالة تربوية هادفة تسعى إلى التعرف إلى الكفايات المهنية التي يمتلكها مديرو الثانويات في الحاضر، العمل على تطويرها بالمستقبل، مع توضيح العلاقة بين الكفايات المهنية للمدير ودرجة مشاركة الأساتذة في صنع القرار ويمكن إجمال أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- يمكن أن تفيد هذه الدراسة المشرفين التربويين في التعرف على الكفايات المهنية لدى المديرين لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.
- قد تسهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.
- قد تسهم هذه الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم على اتخاذ القرارات المناسبة عند اختيار مديري المدارس الثانوية.

سادسا: تحديد المفاهيم الإجرائية:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها من الناحية الإجرائية.

1-التعريف الإجرائي للكفاية: "هي عبارة عن نشاط يرتبط بوضعية معينة يتطلب مجموعة من المهارات والقدرات المنظمة لحل المشكلة المراد حلها".

2-التعريف الإجرائي للمهنة: "المهنة هي العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع".

3-التعريف الإجرائي للكفايات المهنية: "مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها الفرد ويعكسها سلوكه، الهادف للتعلم وتظهر مستوى معين من الأداء يمكن ملاحظته وقياسه".

4-التعريف الإجرائي للمشاركة : إسهام المعلمين و الموظفين في اتخاذ القرارات وصنع الأهداف الخاصة بالعمل، و الالتزام بتطبيق هذه القرارات مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المرغوبة.

5-التعريف الإجرائي للقرار: عملية اختيار بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المعينة.

الإطار العام للدراسة

6-التعريف الإجرائي لصنع القرار: نشاط ذهني وفكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب على أساس مجموعة من الخطوات العملية التي يستخدمها صانعو القرار في سبيل الوصول إلى الخيار الأنسب والأفضل.

7-التعريف الإجرائي للمشاركة في صنع القرار: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة المشاركة في صناعة القرار المعتمدة في هذه المدرسة.

8-التعريف الإجرائي لمدير الثانوية: هو الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة الثانوية، وتوفير البيئة المناسبة فيها، باعتباره الموجه والمقوم لأعمال المعلمين والموظفين من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

9-التعريف الإجرائي لأستاذ الثانوية: هو الأستاذ المكلف بتطبيق المنهاج الدراسي، المعد للمرحلة الثانوية من التعليم في المدرسة الجزائرية، كل حسب مادة التخصص.

10-التعريف الإجرائي للثانوية: هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها ثلاث سنوات.

سابعاً: الدراسات السابقة:

- الدراسات التي تخص الكفايات المهنية للمدير:

الدراسة الأولى: دراسة صبري عبد الجبار، 1998، بعنوان "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى".

هدفت هذه الدراسة قياس قدرة القيادة التربوية لدى مديري ومديريات المدارس الثانوية في العراق وشملت الاختبار المطبق من (20) فقرة لقياس (2) قدرات قيادية هي (الموضوعية، ممارسة الصلاحية، المرونة، العلاقات الإنسانية، فهم أساليب الاتصال ومعرفة عملية اتخاذ القرار).

تم تطبيق الاختبار المصمم على عينة البحث الأساسية وعددها (300) مدير ومديرة في (18) مديرية عامة للتربية في العراق.

أظهرت النتائج أن مستوى القدرة القيادية التربوية للمدير بالمدارس الثانوية في العراق ليست بمستوى الطموح وحصلت على تقدير لفظي (مقبول) وحصلت مهارات الموضوعية، ممارسة الصلاحية، المرونة، العلاقات الإنسانية، على تقدير جيد بينما حصلت مهارات الاتصال واتخاذ القرار على مستوى ضعيف.

الدراسة الثانية: دراسة أنور علي صالح، 1990، بعنوان "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المهارات الإدارية لمديري ومديرات المرحلة الإعدادية وحددت المهارات لثلاث أصناف: الفنية، التنظيمية والإنسانية.

طبقت الدراسة على عينة من (51) مدير ومديرة يقابلهم (255) مدرس ومدرسة من نفس المدارس، تم بناء أداة البحث من (44) فقرة وباستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والاختبار التائي.

نتائج البحث أشارت إلى توفر المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية عند مديري المدارس الإعدادية بمستوى عال من وجهة نظر المدرسين والمديرين ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية حسب متغير الجنس في أداء المهارات. (صبري، 2005، ص11، 12).

الدراسة الثالثة: الدراسة الثالثة: دراسة النبتيني، 1989، بعنوان " الكفايات التخطيط المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون".

هدفت الدراسة إلى تقييم حاجات المديرين التربويين إذ تم تصنيف هذه الحاجات في سبعة مجالات رئيسية هي التخطيط، التقويم، العمل مع المعلمين، العمل مع الطلاب، تحسين المنهاج، والعمل مع المجتمع المحلي والأعمال الكتابية والإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (53) مديرا، (57) مديرة، وهم مجموع مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في مديرتي التربية والتعليم في عمان الكبرى، ومحافظة العاصمة.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة المؤهل العلمي)، وهناك تدني مستويات

ممارسة عدد من الكفايات الإدارية التربوية في المجالات السبعة، رغم أنها مهمة في العمل المدرسي. (الطلحي، 2012، ص87).

الدراسة الرابعة: دراسة السعرائي، 2006، بعنوان "الكفايات التخطيط المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون".

هدفت الدراسة إلى تطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية في منطقة "أبها" من خلال استخدام التحليل الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، بتصميم استبانة كأداة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (34) مديرا و(350) معلما.

كانت من أهم نتائج الدراسة ضعف مساهمة أعضاء هيئة التدريس بوضع الخطط الإستراتيجية، وتدني في مستوى تنفيذ الخطة الإستراتيجية، أما فيما يتعلق بمستوى ممارستهم للتقويم والرقابة ضعيفة كذلك، وقد تبين من خلال فقرات الاستبانة التي اهتمت بوجود نظام مكافئات يساعد على الحصول على السلوك الأدائي الجيد وفقا لما خطط له، وعدالة تطبيق هذا النظام على العاملين في المدرسة وإرسال مديري المدارس للالتحاق بالدورات التدريبية. (الطلحي، 2012، ص87).

2- الدراسات التي تخص المشاركة في صنع القرار:

الدراسة الأولى: دراسة السهلاوي الناجم، 1996، بعنوان "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في كليتي التربية والزراعة بجامعة الملك فيصل في صنع القرار الإداري، وكذا معرفة معوقات المشاركة في صنع القرار، وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس المشاركة في اتخاذ القرار، على عينة بلغت (73) عضو هيئة التدريس.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى المشاركة الحالية أدنى من المستوى المرغوب في جميع القرارات، وأن العائق الأول أمام المشاركة في كلية التربية كان مركزية القرار، شكلية المشاركة.

الدراسة الثانية: دراسة العمري، 1422، بعنوان "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف".

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية، واختيرت عينة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض بلغ عددهم (249) معلما بواقع 30 بالمئة من مجتمع الدراسة.

حيث أشارت نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية يشكل عام كانت (ضعيفة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المشاركة (2،42) من (5) درجات (السفياني، 2012، ص57،44).

الدراسة الثالثة: دراسة آدمز "Adams"، دس، بعنوان "دراسة لفهم وإدراك المعلمين والمديرين في التأثير والمشاركة والسلطة في صنع القرارات المشتركة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى المشاركة والتأثير والسلطة في صنع القرار لدى مجموعة من المديرين، وقد أجريت هذه الدراسة في مدارس عدة مع المعلمين ومديرين واستخدمت أساليب بحثية كمية ونوعية واستبانات ومقابلات مع مجموعات.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

أن هناك اتفاق بشكل عام بين المديرين والمعلمين حول صنع القرار وأن المعلمين أظهروا أقل مشاركة وسلطة وتأثير بصنع القرار بشكل ثابت، كما أن القرارات الصادرة في مناطق ذات مستويات أظهرت فروق بينهما، وأن هناك فرقا هاما بين المعلمين والمديرين حول الأدوار الخاصة بالقرار.

الدراسة الرابعة: دراسة واجنر "régner"، 1999، بعنوان "الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس والمعلمين لفعالية المشاركة في صناعة القرارات المدرسية".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس والمعلمين لفعالية المشاركة في صناعة القرارات المدرسية في ولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، ومدى انسجام واقع المشاركة

في صناعة القرارات مع المستوى المثالي للمشاركة، وهدفت كذلك إلى جعل المشاركين قادرين على صناعة القرارات الفعالة، من خلال زيادة درجة المشاركة في اتخاذها.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع درجة المشاركة في صناعة القرارات والدرجة المرغوب فيها لتحقيق فعالية القرارات وأن المعلمين لم تكن لديهم المعلومات الضرورية لصناعة القرار السليم كما أظهرت الدراسة عدم انسجام ممارسات المديرين في المشاركة في صناعة القرارات والمستوى المثالي من وجهة نظرهم. (مغاري، 2009، ص110، 125).

الدراسة الخامسة: دراسة بيورك "burk"، 1988، بعنوان "التعرف على المستويات الحقيقية والمرغوبة فيها للمشاركة في صناعة القرارات".

هدفت هذه الدراسة لتعرف المستويات الحقيقية والمرغوبة فيها للمشاركة في صناعة القرارات وبيان أثر كل من مجال صناعة القرار، الجنس، والخبرة المعلم في التدريس في مستوى مشاركة المعلمين في صناعة القرار المدرسي.

تكونت عينة الدراسة من (102) معلما ومعلمة في مدارس الثانوية.

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن هناك ثلاثة مجالات رئيسية لصناعة القرار وهي القرارات التقنية، القرارات الإدارية التنفيذية، والقرارات الإدارية الفنية وأن المعلمين المواطنين على حضور الاجتماعات المدرسية كانوا أكثر مشاركة في القرارات المدرسية.

- وجود فروق في مستويات المشاركة في صناعة القرارات التنفيذية تعزى إلى كل من الجنس والخبرة في التدريس وهي لصالح الذكور وذوي الخبرة الطويلة من المعلمين والمعلمات، كما ان المشاركة في صناعة القرارات الإدارية الفنية تزداد بزيادة خبرة المعلمين في التدريس.

- وجود عوامل متداخلة تعيق عملية المشاركة في صناعة القرارات من أهمها فعالية الاتصال في المدرسة، وشعور المعلمين بأن مشاركتهم في صناعة القرارات ليس لها تأثير حقيقي على القرارات النهائية التي تتخذها الإدارة المدرسية. (رواشدة ، 2007، ص16).

الدراسة السادسة: دراسة كاستر "castles"، 1993، بعنوان "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف".

هدفت إلى تحليل العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي ونمط الإدارة في مدارسهم في ولاية مسوتا، وتكونت عينة الدراسة من (13) مدرسة اتصفت إدارتها باللامركزية، وتحقيق لأهداف الدراسة قام الباحث بوصف المشاركة الحقيقية للمعلمين في اتخاذ القرارات في مدارسهم من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس ونمطها الإداري المتبع، كما حلل العلاقة بين مشاركة المعلمين ونمط الإدارة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت بلامركزية أفضل من كانت مشاركة المعلمين في المدارس التي اتصفت إدارتها بالمركزية.
- امتازت المدارس التي اتصفت باللامركزية بمناخ مفتوح أكثر من المدارس التي اتصفت إدارتها بالمركزية.

الدراسة السابعة: دراسة ميلودي "Melody"، 1992، بعنوان "مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف".

هدفت إلى مقارنة الأنماط القيادية ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في (18) مدرسة عالية الإنجاز و(18) مدرسة متدنية الإنجاز في ولاية تكساس، تبعا لاختبارات معيارية.

توصلت نتائج الباحث إلى النتائج التالية:

- أن المدارس ذات التحصيل العالي اتصفت إدارتها باللامركزية ودرجة رسمية أقل للهيكل التنظيمي، ومشاركة فاعلة للمعلمين بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب.
- أن المدارس ذات التحصيل المنخفض اتصفت إدارتها بالمركزية وبدرجة عالية من الرسمية في الهيكل التنظيمي، ومشاركة محددة في الجوانب الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب. (السفياني، 2012، ص52، 51).

ثامنا: التعقيب على الدراسات.

من خلال الدراسات التي تم توظيفها في هذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالدراسات العربية أو الأجنبية فقد تعرفنا من خلالها على أهمية الكفايات المهنية للمدير في مشاركة الأساتذة في صنع القرار، بالإضافة إلى معرفة بعض الأمور التي تؤثر بالمدير لعدم مشاركة الأساتذة في صنع القرار.

ومتلما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، كانت معظم الدراسات التي تناولت الكفايات المهنية والمشاركة في صنع القرار قد اعتمدت على ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته سواء تعلق الأمر بالعينة كما هو الحال في دراسة "العمري" ودراسة "السهلاوي" ودراسة "السعراني" أو من خلال المنهج الوصفي الارتباطي كما هو الحال مع دراسة "أنور علي صالح".

وعليه فهذه الدراسة اعتمدت فيها على المنهج الوصفي الارتباطي وهذا من أجل وصف الظاهرة ثم تحليلها وتفسيرها بناء على ما تم التأكد منه ميدانيا.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة، المقابلة، السجلات والوثائق وكذلك هو الحال بالنسبة للدراسات المشابهة.

حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستمارة في دراسة "آدمز" في حين اعتمدت دراسة "النبيني" ودراسة "بيورك" ودراسة "السعراني" ودراسة "السهلاوي" على الاستمارة فقط في دراستهم.

ومجمل القول أن هذه الدراسات قد أفادتنا في التعرف على موضوع صياغة الفروض وإتباع المنهج المناسب، كما أعطتنا لمحة على الأدوات التي نستخدمها في جمع البيانات من الميدان كالأستمارة والمقابلة....الخ.

الفصل الثاني: الكفايات المهنية.

تمهيد.

أولاً: تعريف الكفاية.

ثانياً: الفرق بين الكفاءة والكفاية.

ثالثاً: تعريف الكفايات المهنية.

رابعاً: نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات.

خامساً: عوامل ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات.

سادساً: أهمية الكفايات المهنية بالمؤسسة التعليمية.

سابعاً: أسس تحديد الكفايات.

ثامناً: طرق اشتقاق الكفايات.

تاسعاً: الكفايات المهنية اللازم توفرها للمدير كقائد تربوي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الكفايات من أهم ما يجب أن يتميز به مديرو المدارس قبل غيرهم من العاملين بالمدرسة فعلى مقدار توفر الكفايات لديهم يكون عطائهم، وكلما كان مدير المدرسة متصف بالكفايات المختلفة كان تأثيرها إيجابيا في سلوك الأساتذة.

ويعد مفهوم الكفايات المهنية مصطلح متعدد المعايير ولا يركز على جانب واحد من الجوانب التربوية والتعليمية، حيث كشفت بعض الكتابات التربوية أن المدير لا يستطيع أن يقود العاملين بالمدرسة وتنفيذ المهام الموكلة إليه إلا إذا تمكن من مجموعة من الكفايات اللازم توفرها في القائم بمهنة المدير.

من هنا سوف نحاول رصد كل ما يتعلق بهذا المتغير في فصلنا ونحيط بكل جوانب قوته وتأثيره في العملية التربوية.

أولاً: تعريف الكفاية:

لقد اكتسح هذا المفهوم في مختلف المجالات وفرض نفسه في المجالات التربوية الذي أصبح تداوله بالمؤسسات التعليمية واقعا محتوما وعمودا محوريا لجميع الأنظمة التعل ومقرراتها، خاصة مع انتشار حركة التربية والتعليم القائم على الكفايات .

أ- لغة:

فالكفاية مشتقة من الفعل "كفى يكفى كفاية " أي سد الحاجة، وكاف لا ينقصه شيء، وكفاية مقدرة هو ذو قدرة في عمله وهي أيضا "الاستغناء عن الغير فكفى الشيء يكفيه كفاية فهو كاف إذا حصل به الاستغناء عن غيره والكاف مقدر حاجته عن حاجاته زيادة أو نقصانا " (المعجم الوجيز اللغة العربية، 2000، ص538).

ب- اصطلاحا:

- عرف توفيق مرعي الكفاية بأنها: "القدرة على عمل شيء بكفاية وبمستوى معين من الأداء." (الفتلاوي، 2004، ص21) .

- ويعرفها مركز الدراسات البيداغوجية للتجريب والإرشاد الكفاية بأنها: "تسق من المعارف المفاهيمية والمهارية، والتي تنتظم على شكل خطاطات إجرائية تمكن داخل فئة من الوضعيات من التعرف على مهمة مشكلة وحلها بإنجاز أداء ملائم." (الدريج، 2004، ص29) .

- وقد عرفها طعمية رشدي بأنها: "مجموع الاتجاهات وأشكال الفهم والمهارات التي من شأنها أن تسيّر للعملية التعليمية تحقيق أهدافها العقلية والوجدانية والنفسية والحركية." (رشدي، 1999، ص25) .

- ويعرفها عبد الحارثي بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها المدير ويكون قادرا على تطبيقها بفاعلية وإتقانها أثناء التدريس ويتم اكتسابها من خلال برامج الإعداد قبل الخدمة والتدريب والتوجيه أثناء الخدمة." (الحارثي، 1993، ص15) .

- وقد عرفها محمود بأنها: "أهداف سلوكية محددة واضحة تشمل على مهارات ضرورية تعبر عن قدرة المدير على التدريب الفعال." (ساري حمادة، 2009، ص269) .

- يرى جود في الكفاية: "بأنها القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت." (الفتلاوي، 2000، ص28).

ويبدو من التعاريف السابقة أن مفهوم الكفاية يتضمن العناصر الآتية:

- 1-ارتباط الكفاية بأدوار أو مهام المدير.
- 2-ارتباط الكفاية بالأداء الذي يظهره المدير.
- 3-ارتباط الكفاية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لعمل المدير.
- 4-ارتباط الكفاية بالنتائج التي يسعى المدير إلى تحقيقها.

من خلال التعاريف التي تم التطرق إليها يمكن تعريف الكفاية إجرائيا بأنها: "المقدرة على إنجاز العمل وفقا لما هو مطلوب في ضوء الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة."

ثانيا: الفرق بين الكفاءة والكفاية:

غالبا ما يحدث خلط كبير بين الكفاية والكفاءة وعادة ما يعتقد أنهما كلمتان مترادفتان، بينما في الواقع أنهما مختلفتان المعنى تماما، فكلمة الكفاءة لغويا تعني التعادل والتناظر، كما جاء في قوله تعالى: "ولم يكن له كفؤ أحد" (سورة الإخلاص، الآية 4). والكفاءة يقصد بها العمل والمقدرة عليه وحسن تصريفه، أما الكفاية ففعلها كفى يكفي كفاية أي استغنى به عن غيره وتعني التفوق والامتياز كما أشار في قوله تعالى: "سنريهم آياتنا في الأفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق أولم يكف بربك أنه على كل شيء شهيد." (سورة فصلت، الآية 53). فالكفاية هنا تعني أن ربك قد بين لهم ما فيه الكفاية من الدلالة على توحيده، فكمال خلق الله أبدعه سبحانه وامتاز بالتفوق فيه.

ويشير عبد العزيز أن الفرق بينهما من خلال أن الكفاءة تعرف بمدى القدرة على الاستعداد الشخصي للعمل بإتقان ، في حين أن الكفاية معناها أوسع من ذلك فهي ممارسة عمل من الأعمال في ظل مهارات متعددة والكفاية أوسع واشمل من الكفاءة من جوانب في مرتبطة بالإمكانيات المادية والبشرية من جانب مرتبطة بالفهم السليم و الإدراك التام لطبيعة العملية التربوية من جانب آخر، وفق ذلك كله مرتبط بالممارسة ،فالمدير الذي يمارس الكفاية المتعددة في مدرسته يحقق كفاءته وفعاليتة وهو ما ينفق

على الكفاية الإدارية تعنى مدى تحقيق النتائج المرضية عن طريق حسن إدارة السلطة التنفيذية .(البهومي ، 2004،ص48)

ويشير علي راشد أن الكفاية تعني القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية والوصول إلى النتائج المرجوة بأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال في حين أن الكفاءة الأدائية للمدير تعني قدرته على استخدام الأساليب والطرق المناسبة التي تساعد على تحقيق الحد الأعلى من الأهداف التربوية المنشودة.

أي أن الكفاية تحقق الحد الأدنى من الأهداف، بينما الكفاءة تحقق الحد الأعلى وبناء عليه تكون الكفايات الأدائية للمدير تمثل الحد الأدنى من المهارات التي يجب أن يكتسبها المدير لكي يحقق الأهداف التربوية المرجوة منه، وهذه الكفايات لا تقاس إلا بالملاحظة. (راشد،2005، ص57،56).

ثالثاً: تعريف الكفايات المهنية:

- يرى عبد الجواد أن الكفايات المهنية: " أن يتم إنجاز العمل المهني من خلال ممارسة جيدة أساسها اكتساب المهارة في الأداء مستندة إلى إطار نظري يحدد متطلبات المهنة، وهذا يجعل مفهوم الكفاية المهنية مفهوماً شاملاً لمكونات الثلاثة هي: المعلومات والمهارات والاتجاهات. " (نور و متولي، 1993، ص65، 66)

- يعرفها النعيم بأنها: "المهارات التي تتصل بالعمل التربوي وتؤهل صاحبها لممارسة العمل بنجاح. " (اللقاني و الجمل،2003،ص231،232).

- ويعرفها معجم مصطلحات التربية بأنها: "أداء العامل بالنسبة لمعارفه و مهاراته وسلوكه وتقدير مدى توافرها لديه، أو هي قدرة الخريج وفق ما اكتسبه من معارف نظرية ومهارات أدائية وسمات شخصية ومهنية في أثناء إعداده بالمدرسة الفنية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية مطلوبة." (عبد قلية والزكي، دس، ص204).

- كما تعرف الكفايات المهنية بأنها: "مجموعة المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها المدير للقيام بعمله بأقل قدر من الكلفة والجهد والوقت والتي لا يستطيع بدونها أن يؤدي واجبه بالشكل المطلوب، ومن ثم بعد توفرها لديه شرط لإجازته في العمل." (طه،2005 ص242).

- وتعرف الكفايات المهنية بأنها: "مجموعة القدرات وما يسفر عنها من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المدير وتمكنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته، ويلاحظها و يقيّمها موظفيه، ويمكن أن

يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الإدارة التربوية". (الحكي، 2004، ص21)، أي أنها كل ما يمتلكه المدير من قدرات ومهارات تيسر له العمل لتحقيق أهداف الإدارة التربوية.

- **ويضيف الحذيفي بقوله إن الكفايات المهنية للمدير:** "هي القدرة على اكتساب مجموعة من المهارات والخبرات وتكوين الاتجاهات التي تجعله متمكنا من أداء مهمته بمستوى محدد من الإتقان". (الحذيفي، 2003، ص8).

من خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف الكفايات المهنية إجرائيا بأنها: مجموعة المهارات التي يمارسها مدير المدرسة والتي تؤهله لممارسة أدواره في تغيير أوضاع المدرسة الإدارية والتنظيمية والتعليمية باتجاه الجودة والتطوير المستمر بما يحقق الأهداف المنشودة من المدرسة.

رابعاً: نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات:

يعد موضوع الكفايات أمراً قديماً في التربية فلم يكن وليد العصر فقد سبق أن اشتغل علماء التربية المسلمون بهذا الجانب منذ القرون الأولى للإسلام، وكان لهم فضل السبق قبل أن تظهر حركة التربية القائمة على الكفايات في العصر الحاضر. ولعل أوضح الأدلة على ذلك الإجازة العلمية التي كان يمنحها العالم لتلميذه الذي يتخرج على يديه، وهي بمثابة رخصة تسمح له بممارسة مهنة التدريس، وكان الشرط الرئيسي لمنح تلك الإجازة هو توافر عناصر الجد والاجتهاد والقدرة على إثبات الكفاءة والجدارة.

أما بالنسبة لظهور حركة التربية القائمة على الكفايات في العصر الحديث فقد اختلف علماء التربية في تحديد تاريخ ظهور حركة الكفايات فهناك من يرى أن بداية ظهور هذا الاتجاه كان في الخمسينات من القرن العشرين وكان ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية حيث اتجهت كثير من المؤسسات التعليمية إلى التحول نحو البرامج التربوية القائمة على الكفايات وخصوصاً في مجال إعداد المعلم وجاء ذلك التحول نتيجة لتحذير بعض التربويين الأمريكيين البارزين من عدم أهلية بعض المعلمين وتدني مستواهم وهناك من التربويين من يرى أن هذا الاتجاه كان بدايته في الستينات الميلادية من القرن الماضي وتحديداً في عام 1968م مع ظهور برنامج تدريب المعلمين شمل معظم كليات التربية في الولايات المتحدة الأمريكية . (عوض الشهري، 2008، ص34).

خامسا: عوامل ظهور حركة التربية القائمة على الكفايات:

لم تنشأ حركة التربية القائمة على الكفايات من فراغ بل نشأت نتيجة عدة عوامل في النقاط التالية:

- ❖ اعتماد الكفاية بدلا من المعرفة: لقد كانت برامج التربية في المعاهد قبل الخدمة وفي أثنائها وفي الجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطارا مرجعيا، أما في الفترة الأخيرة فقد طرأت على برامج إعداد التربويين وتربيتهم تطورات كان من أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء بدلا من اعتماد المعرفة إطارا مرجعيا، وهكذا أصبحت التربية القائمة على الكفايات أو الأداءات من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعا في الأوساط التربوية.
- ❖ مبدأ المحاسبة أو الحركة المسؤولة: إن حركة التربية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي، التي أكدت على مبدأ المسؤولية وتحديد مواصفات العمل، والذي يعمل بدوره على اتضاح أدوار العاملين وبالتالي سهولة تطبيق مبدأ المسائلة.
- ❖ تطور التكنولوجيا التربوية: إن التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم والتعلم بمصادر وطرق جديدة كان من العوامل الأساسية للتطور القائم على الكفايات والذي يربط العلم بالعمل، من خلال الأبحاث التي تم إجرائها على الإشراف الإجباري والتي أدت إلى ما يسمى بالتعليم المبرمج في المدارس.
- ❖ حركة منح الشهادات القائمة على الكفايات: إن التربية القائمة ترتبط ارتباطا عضويا بحركة منح الشهادات القائمة على الكفايات، وإن مفهوم أي منهما يكمل الآخر، كونهما يؤكدان أن مبدأ الأداء والتطبيق أكثر من المعرفة.
- ❖ التدريب الموجه نحو العمل: إذ يتجه التدريب الموجه نحو العمل إلى تحديد متطلبات المهمات من كفايات التدريب الأفراد نحو المهمات المهنية.
- ❖ انسحاب العديد من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها على النظام التعليمي مثل اقتصاديات التعليم وغيرها. (محمد، 2012، ص31، 32).

سادسا: أهمية الكفايات المهنية بالمؤسسة التعليمية:

تقرض التغيرات المتلاحقة في أنظمة التعليم ومشكلاتها المتعددة أن يمتاز مديري الثانويات بدرجات عالية من الكفايات المهنية والإدارية حيث أن الكفايات المهنية تعتبر ذات أهمية كبرى في شتى المنظمات

لاسيما المنظمات التعليمية باختلاف مستوياتها في وقت برز فيه اعتبار المؤسسات التعليمية نظاما ذا مدخلات ومخرجات وعمليات، فمن خلال مجموع كفاية المدخلات وكفاية أدوار المهنة تتحقق كفاية النظام فتكون المخرجات مرتفعة كما وكيفا. (سهام، 1433هـ، ص36،37).

حيث أن إدارة المدرسة تتأثر بشخصية مدير المدرسة وكفاياته المهنية، فنجاح مدير المدرسة مقرون بنجاح مدرسته وحتى يقوم مدير المدرسة بواجبه على الوجه الأكمل ينبغي أن تتوفر فيه العديد من الكفايات المهنية المرتبطة بأهداف المدرسة التعليمية والتربوية، ككفايات التخطيط الذي يعتبر من أولى الوظائف الإدارية وأهمها التي تتطلب إتقان مدير المدرسة لها ومتابعته لتحقيق الأهداف التربوية، كما يعد التنظيم المدخل الحديث لتحقيق كفاية المؤسسة التعليمية إداريا وفنيا ويعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمة التربوية إذ يعد وسيلة هامة لتحقيق أهدافها بكفاية عن طريق تجميع الأجزاء وترتيبها، فالتنظيم الجيد هو الذي هو الذي يعطي الاهتمام الكافي بالكفايات التنظيمية المعنية على تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، ومن الأهمية أن يتصف القادة التربويون بصفات الكفاية التعليمية التي تحقق كفاية التعلم الداخلية والخارجية ومن أهمها:

- 1- تفهم طبيعة العمل.
- 2- القدرة على التخطيط والمتابعة.
- 3- السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- 4- حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة.
- 5- الالتزام بمتطلبات القيادة.
- 6- القدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل.
- 7- القدرة على توزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- 8- حسن التعامل مع الآخرين.
- 9- تفهم ظروف العاملين. (الزهراني، 1433هـ، ص36،37).

سابعاً: أسس تحديد الكفايات:

إن الأسس والمداخل هي التي تشكل في مجموعها الإطار العام والشامل الذي يمكن أن تخرج منه جميع المصادر الرئيسية والمتعلقة باشتقاق الكفايات، والأسس دائماً تحدد الغايات والأهداف والمنطلقات التي تتفق مع قيم المجتمع وتقاليد.

وتعتمد عملية تحديد الكفايات واختيار مصادر اشتقاقها بدرجة كبيرة على بعض الأسس المتمثلة

في:

1- **الأسس الفلسفي:** ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده، ومقدار العطاء المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد، وطبيعة هذا الدور الذي تقوم به، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتتحدد على أساسها النتائج المرغوب فيها للعملية التربوية مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور المدير، تحدد في ضوئه الكفايات الإدارية المطلوبة.

2- **الأسس التطبيقي (الإمبريقي):** ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية (التطبيقات الميدانية) إذ أن تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة أثبتتها، وليست فرضية ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة.

3- **الأساس الأدائي:** ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤديها الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه، فالمدير المقدر تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة.

4- **الأساس الواقعي:** ويقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمدرسين والطلبة وقادة الميدان وخبراته إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل الملاحظة، الاستبانة والمقابلة الشخصية. (سهام، 1433هـ، ص 36، 37).

ثامنا: طرق اشتقاق الكفايات:

أشار عبد الوهاب إلى الطرق التي يمكن الاستفادة منها لاشتقاق الكفايات وهي:

1- تحليل المقررات وترجمتها: عن طريق الإعادة وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفايات.

2- تحديد الحاجات: يعد هذا من مصادر الاشتقاق، حيث يعتمد على تحديد الحاجات في ضوء حاجات الميدان، ويعتبر الخبراء أن أسلوب تقدير الحاجات من أكثر الأساليب قبولا لاشتقاق كفايات المدير وتحديثها.

3- النماذج النظرية: الالتزام بنظرية تربوية معينة يمكن التنبؤ من خلالها بالكفايات المطلوبة لتطبيق النموذج على الواقع.

4- المدخلات المهنية: الاستعانة بالعاملين في مهنة الإدارة ومنظماتها في عملية اشتقاق الكفايات من خلال عرض ما يتطلب إنجاز المهمات الإدارية والفنية، في مجال الإدارة التربوية.

5- قوائم الكفايات المهنية: ويتضمن هذا المصدر القوائم الجاهزة التي تشمل على عدد كبير من الكفايات الإدارية والفنية ويمكن اختيار ما يتلاءم منها وحاجات المديرين في مجالهم. (احمد الجماعي، 210، ص18).

تاسعا: أنواع الكفايات المهنية اللازم توفرها للمدير كقائد تربوي:

من منطلق النظم يعد مدير المدرسة أحد المدخلات الأساسية في التعليم، وعليه لا بد أن يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه، باعتباره المسؤول على تنظيم الأعمال الفنية وتوزيعها بين المعلمين، كل في مجال تخصصه، وبرامج سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي يسير المدرسة في هدوء، باعتباره الشخص المناسب والوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة.

وتقسم الكفايات إلى عدة تقسيمات حسب ما يذكر البعض، هناك من قسم كفايات المدير إلى أربع

مهارات وتمثلة في:

1-المهارات الذاتية: تعد شخصية المدير عنصرا مهما في القيادة التربوية لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المعلمين واستجاباتهم لنواحي النشاط الإشرافي، ويقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

2-المهارات الإنسانية: وهي ترتبط بمحاولة المدير كسب الثقة واحترام رؤوسيه من خلال بناء جسور من الود وتفهم مشاعر المرؤوسين الاجتماعية، الإنسانية حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج.

3-المهارات الإدراكية أو التصورية: هي الكفايات التي يحتاجها المدير لرؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

4-المهارات الفنية: هي كفايات يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية، متمثلة بوضع ميزانية المدرسة، وإجراءات التوظيف، ووضع جدول أداري لكافة الأعمال، وتحديد المسؤوليات ومراعاتها وتطبيقها. (حسن، 2000، ص105،97).

كما طور المومني قائمة أخرى من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة واشتملت على:

1-كفايات التخطيط: ويقصد بالتخطيط إعداد خطة تتفق واحتياجات المدرسة، بحيث تتضمن ما يلي:

- مواعيد الدراسة، والإكمال وتسليم الكتب، وتوزيع الطلاب على الصفوف.
- تشتمل على إجراءات ونشاطات وبرامج ينوي المدير عملها خلال السنة الدراسية مثل: تجهيز الخطة العامة، والخطة التطويرية للمدرسة، تجهيز الخطة التنفيذية السنوية في بداية العام الدراسي، وضع خطة الأنشطة المدرسية، حصر وتصنيف المهام التي يمكن تكليفها وتفويض الصلاحيات بشكل رسمي وإبراز مبرراتها وكيفية متابعتها.
- تنظيم عمل لجان المدرسة، وتوزيع الحصص على المعلمين، وإعداد الجدول الدراسي، وتوفير التجهيزات اللازمة والكتب والأدوات.

2-كفايات الإشراف على المناهج: وذلك من خلال:

- تحليل بعض الوحدات الدراسية، والاطلاع على بعض المفردات الصعبة وتحليلها.
- توضيح بعض الأهداف وتحديدها مع المعلمين، وكتابة بعض الإرشادات لتطبيق المنهاج.
- اقتراح بعض التعديلات في الأهداف والأساليب في ضوء التجربة والتطبيق.

3-كفايات إثراء عملية التعلم:

- يحدد المصادر والمراجع التي أخذت منها المواد التعليمية.
- يضع أنشطة خاصة تثري المنهاج واحتياجاته.
- يعمل سجل لمعالجة المشكلات الأكاديمية. (المومني،2000، ص63).

4- كفايات النمو المهني:

- الاطلاع على أحدث المعلومات والأساليب التربوية.
- إيصال المعلومات للمعلمين بأسلوب إشرافي.
- تبادل الخبرات بين المعلمين.
- مساعدة المعلمين الجدد، وكل معلم بحاجة إلى المساعدة.
- تطوير أداء المعلمين وتمييزهم مهنيًا.

5-كفايات الإشراف على الاختبارات من جميع جوانبها:

- يشرف على وضع الأسئلة بعد تحديد نوع الاختبار.
- يقوم بنتائج الاختبار ويضع خطة علاجية لمعالجة الطلبة المقصرين.
- يبدي ملاحظاته حول الاختبار، لتلافيها في المستقبل.

6-كفايات الإدارة:

- ترتبط أهداف المدرسة بالأهداف العامة للتربية.
- يحقق المدير السياسة التربوية للبلد ويتفهمها.
- يتفهم المدير رسالة المدرسة ويعمل على تحقيقها.

- يقوم أعمال المعلمين ويقدم لهم الملاحظات ويقومهم.

- يحضر حصص صافية للمعلمين ويقدم لهم الملاحظات ويقومهم. (المومني، 2000، ص 65)

أما محمد منير فقد صنف الكفايات إلى:

1-المهارات التصورية: تتمثل في قدرة مدير المدرسة على الرؤية الشمولية للتنظيم، والمشكلات التي تعترضه والإحساس بها ومحاولته البحث الجاد لإيجاد الحلول المناسب لها، وترتيب الأولويات في العمل، والربط بين أي إجراء يتخذه وباقي أعماله الأخرى سواء كان هذا الإجراء متعلقا بالتنظيم، أو تطوير المناهج، أو العاملين معه.

2-المهارات الفنية: هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف وترتبط بهذه المهارات السمات الآتية:

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- الفهم العميق والشامل للقضايا والمشكلات.

- الحزم.

- الإيمان بما يسطر الأهداف.

3-المهارات الإنسانية: وتعني مقدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح

العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم. (مرسي، 2001، ص 16، 163).

في حين نجد أن هناك من صنف الكفايات المهنية للمدير إلى 4مهارات تتمثل في:

1-المهارات الفنية: إن المهارات الفنية تتعلق بقدرة المدير على فهم طبيعة العمل المسئول عنه والقدرة على استخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل بما تؤهله على مواجهة المشكلات الفنية التي تعترضه أثناء الممارسة بفاعلية على سبيل المثال المهارات الفنية في وضع خطة العمل وتكوين العلاقات المهنية المناسبة وتقييم المشكلات وجمع البيانات.

2-المهارات الإنسانية: هي المهارات التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة وتتضمن هذه المهارات القدرة على فهم مواقف الآخرين والقدرة على التواصل إلى حلول وسط والقدرة على حل النزاعات

ومرة أخرى فإن المهارات الإنسانية تزداد أهميتها في المستوى التشغيلي ومديري المستوى الأول حيث يكون الاحتكاك مستمر مع العاملين وتتحفز الأهمية النسبية للمهارات الإنسانية في كل من المستوى الأوسط والمستوى الأعلى وعموما فإن امتلاك المهارات الإنسانية يكون أحد العوامل المساعدة في نجاح المدير بغض النظر عن موقعه.

3-المهارات التنظيرية: يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية فالمديرون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوة والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة، إن المدير الذي يستطيع أن يستشف إحدى الفرص التي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة وينفرد بهذه الرؤيا، تكون مهارته التنظيرية واضحة.

إن المهارات التنظيرية تكون في غاية الأهمية لمديري الإدارة العليا لأن مهمتهم الأساسية تنحصر في استكشاف الفرص المواتية، وتكون متوسطة الأهمية في مستوى الإدارة الوسطى، وأقل أهمية في المستوى الأول.

4-المهارات التشخيصية: هي المهارات اللازمة لفهم وتحديد المواقف المختلفة على سبيل المثال إذا لاحظ أحد مديري الثانويات أن هناك ارتفاعا في معدل دوران العمل، أي ترك العاملين للعمل فيجب أن يفهم أن السبب الذي أدى إلى ذلك والخطوة الأولى في هذا الصدد هي تحديد المشكلة (معدل دوران مرتفع) والخطوة الثانية هي تحديد مسببات المشكلة ثم تحديد حل أو أكثر من حل لتخفيض الدوران. (محمد، سعد سالم، 2006، ص193).

وتتساوى الأهمية النسبية للمهارات التشخيصية مع المهارات التنظيرية حيث تكون في غاية الأهمية في مستوى الإدارة العليا متوسطة الأهمية في المستوى الأوسط قليلة الأهمية في المستوى الأول.

في حين نجد أن هناك من قسمها إلى 7مهارات تتمثل في :

1-المهارات الفنية: وهي القدرة على استخدام معارف وأساليب وموارد محددة في إنجاز العمل، فرييس ضبط الجودة، ومراقبة المؤسسة، ومدير الشؤون المالية، يجب أن يمتلك كل منهم المهارات الفنية التي تتعلق بمجال عمله.

2-المهارات التحليلية: وتتضمن المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف، وتحديد العوامل الرئيسية، وتفهم العلاقة فيما بينها، ودورها في أي موقف. ولا بد للمدير من فهم المشكلة التي تواجهه وتطوير خطة عمل لمعالجتها.

3-مهارات صنع القرار: وتتوقف هذه المهارات كثيرا على المهارات التحليلية. وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلات وأسبابها الحقيقية وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب ومتابعة تنفيذه.

4-مهارات تفاعلية: إن عمل المدير أساسا هو انجاز الأعمال، وهذا يتطلب منه مقدرة ومهارة في العمل مع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم، وهذه المهارات حيوية لكل مدير وتؤثر كثيرا في مقدرته القيادية.

5-المهارات الإدراكية: وتشتمل على المقدرة على النظر للمنظمة ككل، وكيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض ودور كل منها، وكيف تؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به، لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

6-المهارات الاتصالية: يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح المدير، بل والمنظمة فهو مسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج من خلال جهود الغير، وعليه لا بد للمدير أن يكون قادرا على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج والمشاعر والاتجاهات، كتابة وشفاهية، بشكل يفهمها الآخرون بوضوح وسهولة، كما عليه أن يشجع العاملين معه على تزويده بالتغذية الراجعة وآرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم بصراحة وصدق. (حريم، 2006، ص39، 38).

7-المهارات الحاسوبية: لقد أصبح الحاسوب يستخدم في مختلف المجالات والأعمال، ومن الضروري أن يدرك ويتفهم المدير دور الحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه وبرمجياته في أداء جوانب كثيرة من عمله. (حريم، 2006، ص40، 39)

خلاصة الفصل:

وفي نافذة فصلنا هذا يمكن القول إن جودة المؤسسات التربوية مرتبطة بجودة أعضائها واتحادهم وتساندهم وأداء أدوارهم ووظائفهم على أكمل صورة ممكنة، وما الدراسات السابقة حول هذا الموضوع إلا خير دليل على حكمنا هذا، والاستثمار في المنظومة التربوية وأعضائها أصبح الشغل الشاغل للمهتمين بتطور وتقدم ورقي المجتمع لأن بتطوير المؤسسات سيتطور المجتمع وبركودها سوف يكون ركود وجمود في المجتمع.

الفصل الثالث: صنع القرار.

تمهيد.

أولاً: مفهوم القرار.

ثانياً: مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار.

ثالثاً: الفرق بين صنع القرار واتخاذ.

رابعاً: أهمية صنع القرار.

خامساً: خطوات صنع القرار.

سادساً: أساليب صنع القرار.

سابعاً: أنواع صنع القرار.

ثامناً: العوامل المؤثرة في صنع القرار.

تاسعاً: معوقات صنع القرار.

عاشراً: نظريات صنع القرار.

الحادي عشر: نماذج صنع القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ظلت القرارات ملازمة للإنسان منذ ولادته وحتى وفاته لإشباع حاجاته، وكانت في الماضي تعتمد على الحدس والتخمين والتجارب والخبرات، أما اليوم فهي علم له أصوله ومبادئه بحيث أصبح يمكن تحديد القرار وفق معطيات علمية تجعله يحقق الهدف المنشود وبأقل المخاطر.

وتعد القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الرئيسي لوظائفها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، فلا تخطيط بدون قرار وكذلك هي الحال لباقي الوظائف.

أولاً: مفهوم القرار:

هناك مجموعة من التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثين للقرار نذكر منها:

- هناك من عرفها بأنه: "لاختيار الحذر والدقيق بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأكثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة." (حجة، 2010، ص 55).

- عرفه لفرى مونت بأنه: "عملية إنسانية واعية تشمل الفرد والإطار الاجتماعي الذي يعيش وسطه، وتبنى على توقعات وفروض واقعية هامة، وتتضمن اختيار نشاط سلوكي واحد من بين خيارات سلوكية عديدة، بهدف التحرك نحو حالة مرغوبة لمصالح معينة." (الحري، 2012، ص 37).

- عرفها هاريسون بأن: "القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين." (حريم، 2006، ص 87).

- كما عرفه روبنز بأنه: "عبارة عن اختيار بديل من بين البديلين أو أكثر." (حريم، 2009، ص 87).

- ويعرف أيضا بأنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ." (الجماعي، 2008، ص 415).

مما سبق يمكن تعريف القرار إجرائيا على أنه: "تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة واتجاه موقف معين."

ثانياً: مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار:

1- مفهوم صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرار عملية ديناميكية تشمل المحور الرئيسي لوظائف الإدارة على مختلف مستوياتها التنظيمية، فعملية صنع القرارات لا تكون مقصورة على مستوى معين وإنما شاملة لجميع المستويات في المنظمة.

- وقد أشار عبد الجواد بأنه: "عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار." (نور و متولي ، دس، ص 80).

-في حين عرفها معجم ويبستر بأنها: "العملية التي يتم عن طريقها اتخاذ القرارات، وبخاصة القرارات المهمة التي يتأثر بها الآخرون وتتم بسلطة أحد الإدارات أو المنظمات." (نور و متولي ، دس، ص80).

-عرفها لوثنانز بأنها: " عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر." (الرواشدة، 2007، ص26).

-كما عرفها عقيلي بأنها: "عملية فكرية موضوعية تسعى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار." (الرواشدة، 2007، ص26).

-عرفها البديري بأنها: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو أهداف محددة." (البديري، 2001، ص36).

-في حين عرفها شهاب بأنها: "العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات معينة." (بكر، 2002، ص82).

-وعرفها درة بأنها: " عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أكثر وتدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى طرق لحل معين والتزام يوجهه إلى بدل قواه العقلية وجهوده لتحقيق ذلك الهدف." (الرواشدة، 2007، ص26).

-كما تعرف بأنها: " عملية عقلية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة."

مهما تعددت التعاريف لعملية صنع القرار فإننا نلاحظ وجود عوامل مشتركة وثابتة بين هذه التعاريف تتمثل في الاختيار المدرك الواعي لبديل معين، أي لا بد للفرد صانع القرار من أن يكون قادرا على الوعي والتمييز والتفكير ومحاكمة الأمور، من خلال دراسته للبدائل المختلفة والتي يجب ألا تقل عن بديلين فإذا لم يكن هناك سوى بديل واحد للحل فما من قرار يتخذ في هذه الحالة، وإن يكون هذا الاختيار بقصد تحقيق هدف معين أو حل مشكلة تواجه الفرد أو الجماعة أو المنظمة من خلال قابليته للتطبيق على أرض الواقع.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن تعريف صنع القرار إجرائيا على أنه: "عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك."

2- مفهوم اتخاذ القرار:

-عرفت رافده الحريري اتخاذ القرار بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف." (الحريري، 2008، ص219).

-كما يعرف بأن: "كلمة قرار معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى." (طعمة، 2006، ص16).

-في حين عرفه حبتور بأنه: "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ." (حبتور، 2000، ص185).

-ويعرفه المغربي بأنه: " هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة." (المغربي، 2001، ص243).

-وعرفه حسن بأنه: "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما." (حسن، 2001، ص149).

ومن هذه التعاريف يمكن أن نستنتج عدة نقاط لا بد من توافرها عند اتخاذ القرار:

- لا بد للقرار أن يتم بالوعي ولا يتم وفق أهواءه الشخصية أو انفعال دون دراسة واعية لظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار.
- أن يكون هناك أكثر من بديل لاختيار بينها لأن هذا لم يوجد أكثر من بديل لاختيار فمعنى ذلك أن ليس هناك ضرورة لاتخاذ القرار.
- أن يكون هناك أمر ضروري يستحق القيام به.

وفي الأخير يمكن استنتاج تعريفا إجرائيا لاتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق هدف معين."

ثالثا: الفرق بين صنع القرار واتخاذ:

تجدر الإشارة أن اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات، فعملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، ذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين. (العطاس، 2009، ص49)

أما اتخاذ القرار فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار.

في حين يرى حامد أن صانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يبين القرار وفق الظروف والإمكانيات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله. (أبو علي، 2014، ص171، 173).

مما سبق نستنتج أن هناك فرقا بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنعه، فهما مصطلحان غير مترادفين، وإنما العلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن عملية صنع القرار عملية ذهنية مكونة من عدة مراحل، يشكل اتخاذ القرار النهائية أو قبل النهائية منها، ولهذا فإن عملية صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية.

رابعا: أهمية صنع القرار:

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلاتها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى توقف العمل وتوقف النشاطات، لذلك فعملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وقد أصبح النجاح الذي تحققه أي منظمة أو مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاية قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. (كنعان، 1998، ص9).

ولقد أصبحت فكرة صنع القرارات كأساس للعمل الإداري مقبولة، لدرجة أدت إلى المزيد من الاهتمام بدراسة وتحليل العملية الإدارية، في محاولة لتحديد النماذج والأساليب المتطورة المستمدة إلى الأساليب العلمية والتي يلجأ إليها القادة في صنع قراراتهم. (مصطفى، 1986، ص20).

كما يرى العلق أن الحاجة إلى صناعة القرارات الفعالة أكثر أهمية من أي وظيفة إدارية أخرى فإذا كانت عملية صناعة القرارات خاطئة فمعنى ذلك حدوث الأخطاء في كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة فبدون القرارات السليمة لا يمكن لهذه الوظائف أن تأخذ مكانها في المؤسسة مما يعني انتهاء وجود المؤسسة بأسرها، وعلى هذا فإن عملية صناعة القرارات تنتشر في كل المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتعد عملية صناعة القرارات جزء هام من النظرية الإدارية إذ يمكن اعتبارها من خصائص سلوك المنظمة فوصف عملية صناعة القرارات مهم تفهم سلوك المنظمة وبالتالي فإن وصول الإداري إلى قرار ناجح هو الأساس الذي تطمح أن تصل إليه أي منظمة وهذا يجعل الإداريين يمشون وقتهم في النشاطات الإدارية المرتبطة بصنع القرار، وقد أكدت ماري فوليت الذي أسمته بقانون الموقف. (الرواشدة، 2007، ص27، 29).

مما سبق نستنتج أن موضوع صنع القرار يلقى الاهتمام، الكبير من علماء الإدارة بصفة عامة، فعملية صنع القرار ترتبط ارتباطا كبيرا بكافة العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتوجيه، وهي في غاية الأهمية.

خامسا: خطوات صنع القرار:

أشار حسين إلى أن عملية صنع القرارات تمر بعدة مراحل للوصول إلى أفضل القرارات وأنسبها في حل المشكلات وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، وحددت بالخطوات الآتية:

1-وضع الأهداف: إن من شأن وجود أهداف واضحة ومحددة، أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها والمقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة آدا كان قد تم تحقيق هذه النتائج، كما أن الأهداف تساعد على توحيد الأفراد في المنظمة وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة.

2- **تحديد وتشخيص المشكلة:** تعني المشكلة وجود تفاوت واختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب والمنشود وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب من الأهداف ومستوى الأداء الفعلي.

3- **وضع الأولويات:** إن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد ولما كانت موارد أي منظمة محدودة لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي قد ترتب على عدم حلها.

4- **تحديد أسباب المشكلة:** من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة يا استمرار.

5- **تحديد معايير القرار:** تعني المعايير العناصر المناسبة للقرار وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل التكلفة المردود الاعتمادية الخدمة المواصفات الزمن إلزام لتنفيذ الحل.

6- **إعطاء قيم وأوزان للمعايير:** تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر وبذلك يتم إعطاء قيمة لكل معيار ويمكن إعطاء أعلى قيمة مثلا 10 نقاط لأهم معيار ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

7- **تطوير الحلول البديلة:** يقصد يا البديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما يمكن من البدائل على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها. (حريم، 2009، ص232).

8- **تقييم الحلول البديلة:** بعدما يتم تحديد الحلول الممكنة يجري تقييم هذه البدائل ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل لان من شأن ذلك أن يؤثر سلبا على عدد الحلول التي يمكن تطويرها وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط القوة وضعف كل بديل وعوائده وتكاليفه ومزاياه وسلبياته ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين 5 و6.

9-اختيار البديل الأنسب: وهنا يقوم صانع القرار يا اختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة 1 وهذا يعني القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

10-تنفيذ القرار: تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار والالتزام بتنفيذه ومهما كان القرار جيدا فان نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة.

11-تقييم فاعلية القرار: وفي هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة وفي حال تواجد تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل وتغيير سواء يا النسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها، ويفيد تقييم صانع القرار في استلهم الدروس والاستفادة من خبراته وتجاربه وبالتالي تطوير قدراته في صنع القرار. (حريم،2009، ص232،234).

سادسا: أساليب صنع القرار:

لقد أشار سليمان إلى مجموعة من الأساليب تمثلت في:

1-أسلوب الحكم الشخصي: يعتمد هذا الأسلوب يا الدرجة الأولى على شخص متخذ القرار ومدى تقديره ونظرتة إلى الأمور، معتمدا بذلك على خبراته السابقة والحالات التي مر بها وكذلك على المعلومات والبيانات المتوفرة لديه، وهو أسلوب جدلي يفتقر إلى الأساس العلمي السليم حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار، وهذا الأسلوب يتميز بمزايا عدة منها: سرعة البحث في حل المشكلة، وقلة تكاليفه، وفعاليتة في حل المشكلات الروتينية ذات الأثر المحدود وإعطاءه المزيد من المرونة وحرية الحركة، وفتح المجال للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار إلا أن هذا الأسلوب ليخلو من بعض العيوب وأهمها:

- حرمان المنظمة من مزايا الأساليب العلمية الأخرى وعدم صلاحيتة للتعامل مع المشكلات المستقبلية، كما انه قد يسبب بعض النتائج السلبية آدا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات والقدرات الإبداعية وبعد النظر.

2- أسلوب الوصف: يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدود وشامل للعلاقات الموجودة بين المتغيرات المتعلقة بحالة أو مشكلة ما، ثم وضع كافة البدائل المطروحة، بحيث يضع متخذ القرار وصفا كاملا لهذه البدائل، من خلال البحث المستفيض لكل بديل ويضع عدد من الدرجات لكل نقطة وبالتالي تتم المفاضلة بين هذه البدائل ثم يتم وضع البدائل حسب الأولويات فالبديل الذي يحصل على أعلى عدد من النقاط يكون هو الحل المعتمد للمشكلة.

3- أسلوب مراجعة القوائم: يتمثل هذا الأسلوب يا عداد قائمة تتضمن عدد كبير من العوامل المؤثرة على نتائج القرار بحيث يكون معظمها ايجابيا ليتم اختيار بديل منها بعد أن يقوم متخذ القرار بتمحيص جميع النقاط المطروحة حيث يتم اعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر، حيث يتم اختيار بديل واحد من بينها، ويصلح هذا الأسلوب حينما تتضمن القائمة عددا اقل من البدائل فيكون الأمر أكثر صعوبة، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يعد مناسباً للاستخدام

إذا كان القرار بسيطاً متمثلاً في الاختيار من بديلين فقط بينما لا يصبح ملائماً إذا كانت القرارات معقدة وتعددت بداء لها علاوة على انه لا يأخذ في حساباته الأهمية النسبية للعوامل موضع البحث. (حج، 2007، ص 40، 41).

سابعاً: أنواع صنع القرار:

تختلف القرارات يا اختلاف الوظائف التي تقوم باه الإدارات وصنف القرارات من حيث كونها

روتينية أو إدارية مبدعة، أو قرارات تفويضية في إطار الهيكل العام للتنظيم وبما أن أنواع القرارات يختلف يا اختلاف حقوق الاختصاص والنشاطات الإنسانية، فإننا سنقتصر على ذكر بعض أنواع صنع القرارات:

1. **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** ويقصد يا لنوع الأول من القرارات تلك التي تتعلق ببرنامج ثم إقراره والأموال مرصودة له والأمر تسير في انتظام وعندما تنتهي الفترة الزمنية للميزانية المحددة أو يحين موعد منح الرواتب وإعطاء الإجازات للموظفين فان المسؤولين الإداريين يتخذون الإجراءات الإدارية الاعتيادية والمتكررة وذلك ضمن السلطات المفوضة لهم والصلاحيات المعطاة لهم إما بالنسبة للقرارات غيرا لمبرمجة فهي تخص البرامج الجديدة التي تستلزم مشاورات بين المسؤولين وتحديد أهدافها ورصد الأموال المخصصة لها وتعتبر السلطات العليا هي المسؤولة عن إقرارها لان القرارات غير المبرمجة

تهدف إلى معالجة قضية طارئة أو غير مخطط لها من قبل، ويترتب عنها وضع جديد لأنها غير روتينية.

2-القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية: والبيروقراطية يتمثل في كون بعض القرارات، يتم اتخاذها عن طريق المشاركة في النقاش والتصويت على القرارات بحيث يكون القرار المتخذ تجسيدا لديمقراطية ولرأي الأغلبية أما القرارات البيروقراطية فانه فإنها تختلف عن النوع الأول لأنها قرارات مستمدة من والفرق بين القرارات الديمقراطية التفويض السلطة والصلاحيات المعطاة للإداريين الذين تستند إليهم مهمات إدارية وفقا لنصوص قانونية.

3-القرارات التنظيمية والقرارات الفردية: ويتميز النوع الأول من القرارات بالشمولية وتعميم تطبيقها على الجميع لان القرارات التنظيمية تختص بوضع قواعد العمل وتنسيق النشاطات التي يقوم بها والأفراد وتحديد طرق التعامل مع الجمهور وتقديم الخدمات له بطرق معينة أما القرارات الفردية فهي تلك التي تتعلق بفئة أو مجموعة من الناس، ولهذا فنطاقها محدود وهي شبه قرارات تكميلية للقرارات التنظيمية العامة والشاملة.

4-القرارات الأولية والقرارات القطعية: هناك قرارات تتخذ من طرف هيئة معينة ويمكن الطعن فيها أمام جهة مختصة إذ تبين أن القرار الأول كان مجحفا وأن الإجراءات القانونية لم تكن سليمة وهناك قرارات نهائية لا يمكن الطعن فيها أو الاعتراض عليها لأنها صادرة من جهة عليا تتمتع بحق إصدار القرارات النهائية ولا يمكن الاعتراض عليها. (بوحوش، 2008، ص180).

5-القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية: والنوع الأول من القرارات يعني ذلك النوع من التخطيط للعمل المستقبلي ولدي يمكن الاعتماد عليه كدليل أو مرشد لنوع الأعمال التي تنوي الدولة القيام بهاو في فترة معينة من الزمن ففي الجزائر مثلا قامت الدولة بحصر برامج عملها في المخططات الخماسية بحيث أن كل برنامج قد تم إدراجه في الخطة وأرصدت له الأموال الكافية لإنجازه أما القرارات التنفيذية فهي متعلقة بترجمة القرارات التخطيطية إلى أعمال ملموسة يستفيد منها كل مواطن.

6-القرارات التوقعية والقرارات اليقينية: ويقصد بالنوع الأول تلك القرارات المبنية على الحدس وافتراسات يصعب اختبارها والتأكد من صحتها عند اتخاذ القرار ولها فان هذا النوع من القرارات ينطوي على المخاطرة واحتمال النجاح أو الفشل مادام هناك غموض وعدم وضوح الرؤيا عند اتخاذ القرار أما النوع

الثاني من القرارات فهو المتعلق بالقرارات المبنية على حقائق ثابتة ونتائج مضمونة لأنه ليجود أي عائق يحول دون تحقيق الهدف المنشود.

7-القرارات المرتجلة والقرارات الرشيدة: والمقصود بالنوع الأول هي القرارات التي تفرضها الظروف والمناسبات ولا تقوم على دراسة وتخطيط مسبق وفي بعض الأحيان نطلق على هذا النوع من القرارات (الإدارة بالأزمات) والتي تعني أن تراكم المشاكل وعدم حلها في الوقت الذي تبرز فيه، يهدف بالمسؤولين الإداريين إلى اتخاذ القرارات المرتجلة لحل المشاكل المتراكمة باي صفة كانت وعلى العكس من ذلك، فإن القرارات المدروسة والمبنية على حقائق وأهداف محددة هي القرارات الرشيدة. (بوحوش، 2008، ص181، 182).

ثامنا: العوامل المؤثرة في صنع القرار:

يتناول الكاتب العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار مقسما إياها إلى عوامل إنسانية وثانية تنظيمية وثالثة بيئة حضارية ورابعة عوامل تكنولوجية على النحو التالي:

1-العوامل الإنسانية: وتتمثل العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل في المدير متخذ القرار وما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ القرار، ومعاونو المدير الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها وجوانبها ويقترحون الحلول الملائمة لها ومستشارو المدير، الذين يتولون البحث والتحليل والمقارنة ويعرضون وجهات نظرهم المختلفة يا أمانة المدير، المرؤوسين وغيرهم ممن سينفذون القرار أو ينفذ عليهم القرار أو كل من يعنيه أمر القرار أو من يتأثر.

2-العوامل التنظيمية: وتتمثل في نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيها، وطبيعة بهاو أو من يمسه القرار المشكلة محل القرار، ودرجة تعقدها والوقت لمتاح لحلها، إضافة إلى الاتصالات الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.

المشكلة محل القرار، ودرجة تعقدها والوقت لمتاح لحلها، إضافة إلى الاتصالات الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.

3-العوامل البيئية: وبجانب العوامل الإنسانية والتنظيمية المؤثرة على اتخاذ القرار، وهناك مجموعة من العوامل أو القيود المؤثرة في فعالية القرار وتتبع من الظروف البيئية المحيطة يا القرار واهم هذه العوامل يتمثل في: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين

والأنظمة السائدة، من ناحية والتقدم التكنولوجي وما صاحبه من تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة من ناحية أخرى.

4-ضغوط متخذي القرارات: يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار وتؤثر في قراراته إلى:

*ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، يا بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل ودراسته.

* ضغوط خارجية: تتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المسئول وقد تحد من فعاليتها. (حسنين، 2007، ص133).

تاسعا: معوقات صنع القرار:

يواجه صانعو القرارات كثيرا من المشكلات التي تعيق بطريقة أو بأخرى مرحلة صنع القرار وتنفيذه وحتى متابعتها ومن أهم تلك المشكلات ما يلي:

- قيم ومبادئ صانع القرار وشخصيته.
- ميل ونزوح صانع القرار للمخاطرة.
- تنافر وعدم انسجام معتقدات صانع القرار والواقع الذي يعيش فيه.
- وجود بعض العوائق الخارجية مثل الرأي العام والأوضاع الاقتصادية والمنافسين والتقنية والممولين والمستهلكين وغيرهم.
- وجود بعض العوائق الداخلية مثل الموارد المالية والموارد البشرية والعوائق الفنية وعوامل التسويق والتوزيع والبحث والتطوير.
- فهم صانع القرار الشامل والعميق للأمور ومن يقومون بتنفيذ القرار.
- مقدرة صانع القرار على استشراف المستقبل وليس فقط اعتبار ما يتصل يا القرار المباشر.
- كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في مجال التدبير الإداري.
- مقدرة صانع القرار على الابتكار والمبادأة والتصرف بسياسة سليمة

- وجود بعض العوائق الداخلية مثل الموارد المالية والموارد البشرية والعوائق الفنية وعوامل التسويق والتوزيع والبحث والتطوير.
- فهم صانع القرار الشامل والعميق للأمور ومن يقومون بتنفيذ القرار.
- مقدرة صانع القرار على استشراف المستقبل وليس فقط اعتبار ما يتصل بالقرار المباشر.
- كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في مجال التدبير الإداري.
- مقدرة صانع القرار على الابتكار والمبادأة والتصرف بسياسة سليمة.
- مقدرة صانع القرار على تحمل المسؤولية وتقبله للنقد والمحاسبة.
- أهداف وأغراض صانع القرار الشخصية ومدى اختلافها عن أهداف المنشأة.
- خبرة صانع القرار.
- مقدرة صانع القرار على تحمل المسؤولية وتقبله للنقد والمحاسبة.
- المرؤوسون وما يهمهم القرار من حيث قبولهم للقرار وعدمه.
- عدم مرونة النظام واللوائح التي تحكم العمل.
- تناقض التعليمات مع بعضها البعض وتغيرها بسرعة.
- نقص عدد الموظفين مما يعيق تنفيذ القرار.
- عدم وضوح أهداف المنشأة والرسالة التي أنشئت المنشأة من أجلها. (الصيرفي، 2007، ص182).

عاشرا: نظريات صنع القرار:

نظريات صناعة القرارات في الفكر الإداري: تعرف نظريات صناعة القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية صناعة القرار الإداري ومبادئ صياغته، ومتابعة تنفيذه وتقوم النظرية على مدخل تحليلي منظم ومتناسق موضوعها عملية صناعة القرارات وفقا لمعايير وأهداف محددة مسبقا وفق المنهج العلمي وتبتعد عن أسلوب الحدس والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية صناعة القرارات، وفي هذا المجال صنفت نظريات صناعة القرارات ضمن مدخلين:

- **النظرية الكلاسيكية في صناعة القرارات:** وتمثل هذه النظرية النموذج المغلق في صناعة القرارات، وقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى أواخر الثلاثينات من القرن 20، وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات من أهمها أن المدير في أي تنظيم يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة

ممكنة ، كما أنه يقوم بتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية وأن القرار الرشيد يتخذه الإداري الاقتصادي القادر على تحديد أفضل البدائل في تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن نسبة الرشد تختلف باختلاف الحالة موضوع القرار والوقت الذي يتخذ فيه القرار، لذا فقد سميت هذه النظرية بنموذج الرجل الاقتصادي وبالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من أفكار ومفاهيم مهمة في صناعة القرارات إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات التي كانت بمثابة الأساس للنظرية السلوكية في صناعة القرارات وكان من ابرز هذه لانتقادات ، مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون إعطاء الاهتمام الكافي للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وأنها ركزت اهتمامها على البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلة التنظيمات الغير رسمية، والتي أثبتت الدراسات أنها تشكل نمطا آخر للسلطة، كما أن هذه النظرية تعاملت مع التنظيم على انه نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الخارجية بالإضافة إلى إهمالها للجانب الإنساني داخل المنظمة وخارجها، فكان تركيزها على الجانب الفني لصناعة القرارات.(حريم، 2009، ص36، 32).

-النظرية السلوكية في صناعة القرار: وتمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لصناعة القرارات وظهرت هذه النظرية في الثلاثينات من القرن العشرين وسادت في الخمسينيات من نفس القرن حيث اتخذت من الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية في صناعة القرارات، أساسا لها وعملت على تلاقي جوانب النقص في الافتراضات والمفاهيم التي تبنتها النظرية الكلاسيكية في هذا المجال وكان من أشهر رواد النظرية السلوكية في صناعة القرارات ماري فوليت وتشرشل برنارد وهدرت سيموت وعروس وجيمس ثومسن وقدم كل من رواد هذه النظرية أفكاره، وإسهاماته في مجال تطوير المفاهيم ذات العلاقة بصناعة القرار مثل الأعداد لصنع القرار، وصناعة القرار فالقيام بالأعمال والمتابعات التي وتطلبها القرارات السابقة (حريم، 2009، ص36، 39).

الحادي عشر: نماذج صنع القرار:

يتطلع أي مدير إلا أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن الواقع غالباً عكس ذلك فالمدير غالباً يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة وهكذا يصنف الكتاب طريقة صنع القرار الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما:

1-النموذج الرشدي: ويطلق عليه أيضاً النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي ينظر إليها المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح ويفترض إن المدير يملك الخصائص الآتية:

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.
- لديه المقدرة الأزمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعه.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضلية.

2. النموذج السلوكي: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشدي نادراً ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلاً لأن الواقع عكس ذلك تمام، وأن قرارات المدير بعيدة كثيراً عن الرشد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على هذا الموقف أو الحالة " الرشد المحدود" ومع الأخدان المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة، ومتنوعة جداً حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود. وهكذا يعتقد هريت سايمون أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلاً من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.

ويضيف الكاتب لوثا نز إلى النموذجين السابقين نموذج ثالث وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي ويطلق عليه أيضاً النموذج الحدسي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة والخطأ، أن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة. (حسين، 2009، ص91، 92).

خلاصة الفصل:

إن عملية صنع القرارات المدرسية من أهم المهارات القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة، وعدها أيضا جوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله جميع جوانب التنظيم الإداري.

الفصل الرابع: المشاركة في صنع القرار.

تمهيد.

أولاً: تعريف المشاركة في صنع القرار.

ثانياً: درجات المشاركة في صنع القرار.

ثالثاً: شروط المشاركة في صنع القرار.

رابعاً: أهمية المشاركة في صنع القرار.

خامساً: أساليب المشاركة في صنع القرار.

سادساً: العوامل المؤثرة في المشاركة في صنع القرار.

سابعاً: مزايا المشاركة في صنع القرار.

ثامناً: عيوب المشاركة في صنع القرار.

تاسعاً: مجالات المشاركة في صنع القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية قد تعقد الدور الذي يقوم به المدير وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرار وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فقد وضح (مرسي، 2005، ص102) إن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية في اتخاذ القرارات فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه.

ومن هنا سوف نحاول رصد كل ما يتعلق بهذا المتغير في فصلنا ونحيط بكل جوانب قوته وتأثيره في العملية التربوية.

أولاً: مفهوم المشاركة في صنع القرار:

هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات للكتاب والباحثين.

- وتعنى المشاركة -في مجال تطبيقها الإداري: "دعوة المدير لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية." (كنعان، 2003، ص 208).

- كما تعرف بأنها: "اندماج الأفراد عقليا أو عاطفيا في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها." (حسين، 2009، ص 241).

- كما تعرف بأنها: "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ." (حجه، 2010، ص 73).

- كما تعرف في الفكر الإداري الإسلامي أنها: "عملية المشاركة في هذا الفكر من المبادئ الإسلامية التي أهداها القرآن الكريم واعتبرها إحدى الدعائم التي يقوم عليها الحكم الإسلامي وجعلها من صفات المسلمين حيث يقول تعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون." (سورة الشورى، الآية 38).

- من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار إجرائيا بأنها: "إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.

ثانياً: درجة المشاركة في صنع القرار.

تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير والنهج الذي عليه يسير لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وفي اتخاذ قراراته. (عبد القادر، د س، ص 91).

ومن أهم العوامل المؤثرة على درجات المشاركة ما يلي:

أ- **نمط القيادة:** حيث تؤثر أنماط المديرين على درجات المشاركة المتاحة فأعلى درجات المشاركة تقاس في ظل القيادة الديمقراطية بينما أقل مستويات المشاركة تتواجد في ظل القيادة الأوتوقراطية المتسلطة.

ب- **نمط المرؤوسين:** حيث تزداد درجة المشاركة مع زيادة الكفاءة الفكرية ونضج المرؤوسين والتزاماتهم الداخلية، وتقل درجة المشاركة كلما انخفضت مستويات التزام المرؤوسين وزادت درجة اعتماديتهم.

ج- **نمط الموقف:** تؤثر المواقف التي تمر بها الإدارة على درجات المشاركة كالمواقف التي تحتاج إلى سرية أو المواقف الطارئة التي تحتاج إلى مواجهة سريعة. (عبد القادر، دس، ص91).

وهذه العوامل متداخلة ومتفاعلة وذات تأثير متبادل على درجات المشاركة بالمنظمة ويمكن توضيح درجات المشاركة فيما يلي:

1- قيام الرئيس بصنع القرار بنفسه ثم إبلاغه للمرؤوسين: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع

القرار منفرداً، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

2- قيام الرئيس بصنع القرار مع شرح مبرراته للمرؤوسين: هنا لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلان

المرؤوسين بالقرار، وإنما يحاول أن يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد إلى

التخفيف من وقع انفراده بالقرار خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في

تنفيذه.

3- قيام الرئيس بصنع القرار ثم دعوة المرؤوسين للحوار والمناقشة: يقوم الرئيس بعد صنع القرار

بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره وهو يمر على

هذه الاستفسارات محاولاً إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

4- الصنع المبدئي للقرار مع إمكانية تعديله: يقوم هنا الرئيس بالمبادرة بتشخيص المشكلة، وتحديد

عددها من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول -القرار المبدئي- وفي عرضه للأمر على

مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، من خلال ما يدلون به من آراء ووجهات

نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار واختيار غيره من البدائل

وتبقى للرئيس هنا سلطة البث النهائي في الأمر وتحديد ما إذا كان القرار سيعدل أولاً.

- 5- قيام الرئيس بالاستشارة معهم بعرضه للمشكلة وتلقي الاقتراحات والحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها، وقد يتيح الرئيس فضلاً عن هذا للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات.
- 6- قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرار مع مشاركته لهم.
- 7- قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى المرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار. (عبد القادر، دس، ص91)

ثالثاً: شروط المشاركة في صنع القرار.

- أورد سليمان ضرورة توفر الشروط السيكولوجية التالية لكي تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ:
- 1- يجب أن يكون المرؤوسين قادرين على الانخراط سيكولوجياً في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة وأن يمتلك حداً أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث وأن يكون واقعياً، مثل فرض المشاركة في عمليات معينة لصنع القرار، لن تلامس إدراكه من دون أن يحركها وبالتالي يضع الهدف منها.
- 2- يجب أن يكون المرؤوس راعياً في نشاط المشاركة، أي أن الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سمحت له فرصة المشاركة.
- 3- يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الإيجابية في هدفه وتقليل السلبية، فسوف يحفز ذلك.
- 4- يجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادراً على الحديث من الناحية السيكولوجية، أكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة. (حجه، 2007، ص42)

رابعاً: أهمية المشاركة في صنع القرار.

إن الاسترشاد بعلم ورأي الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك المستشارين والخبراء في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وما إلى ذلك، لازم في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير بكل شيء.

حيث أشار الباحثليأن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين. فالفرد بغض النظر عن مستوى تعليمة أو مستوى التنظيم وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لابد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة.

كما تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار، من حيث جعل القرارات أكثر واقية وأكثر قبولاً للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة وإقناع. كما أن دعوة العاملين إلى المشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين أو العاملين فتنمو قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.

ويخلص الباحث إلى أن أهمية المشاركة في اتخاذالقرارات تتبع من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم أقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات. (حج، 2010، ص300، 2018).

خامساً: أساليب المشاركة في صنع القرار.

صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة منها:

1- الأساليب العادية :

✓ نظم الاقتراحات: أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، ثم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم لجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذقرارهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل

دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

✓ **الاجتماعات:** يتم تزويد العاملين بالمعلومات الأزمنة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضح له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

✓ **اللجان:** هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

✓ **المجالس:** كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوا إداريا عاليا ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصير قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية. (نواف، 1992، ص 217، 220).

✓ **المقابلات الشخصية مع المختصين:** قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو رؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها أو يقوم بزيارة كل منهم في مكتبة ليضفي على الموضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن إنها لا تستغرق وقتا طويلا مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا. غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا فضلا عن أنها تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير ما دامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

✓ **الاتصال الهاتفي:** في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين، ليصل المدير على رأي كل منهم. (نواف، 1992، ص 220، 225)

2- الأساليب الحديثة :

✓ **أسلوب دلفي:** يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للإيصالات مثل قوائم الاستفتاء للاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية. يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداوات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة دلفي تحت إشراف لجنة تسيير مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدى، جمع هذه الاستبانات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر، ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجميع الآراء النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي، يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار.

من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة أكبر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات، يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب وسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين وتغاديا لآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية.

يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

✓ **طريقة العصف الذهني:** يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة، تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل

✓ وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات، تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فردا، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة.

✓ **طريقة الجماعات الإسمية:** تسمى لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي أو شفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورقة، وهذه الطريقة خليط بين دلفي الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد لها لأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع. (شهاب، 1995، ص213).

✓ **طريقة فيليبس:** يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل حلول المشكلة. تمتاز هذه الطرق العادية بأنها تفضل مرحلة التقييم وبذلك تتلخص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

✓ **طريقة الزنجي اليابانية:** تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك

القسم يضع المسؤول عن القسم ختماً بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضاً، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختماً آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنطقة ذاته. (شهاب، 1995، ص213)

سادساً: العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار:

تتعدد العوامل التي تحد من المشاركة في صنع القرارات وتختلف تلك العوامل باختلاف المنظمات ومن يديرها والأنظمة التي تسودها والبيئات التي تتواجد فيها، وسوف نتطرق إلى أهم تلك العوامل:

1-عوامل شخصية: إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه ونمط سلوكه وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرارات والتي تنعكس بالتالي على علاقته بمرؤوسيه والعاملين معه. (نواف، 1985، ص265)

ومن ذلك الانطباعات الشخصية المسبقة وإصدار الأحكام على مشكلة معينة قبل فحصها ودراستها والاعتماد على الخبرات الشخصية فقط والتي قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في معلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات وعدم الاستفادة من خبرات المستشارين والمساعدین في ذلك.

2-عوامل تنظيمية: منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي وكذلك صعوبة انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس بالتالي على عملية صنع القرار. وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري، يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

3-عوامل اجتماعية: وتتجلى صورتها في القبلية والأسرية والعادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية وهي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في عملية صنع القرار فانتشار ظاهرة المحسوسات والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معينة من ذوي القربى أو الأصدقاء كلها من العوامل الاجتماعية التي تنعكس سلباً على الإدارة وصنع القرار الرشيد والمناسب. (الزهراني، 2001، ص41)

سابعاً: مزايا المشاركة في صنع القرار:

نذكر منها:

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- 4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- 5- التنفيذ بحماسة ورغبة.
- 6- أداء المهام على أكمل وجه. (أحمد وعادل، 2009، ص 286، 287)

ثامناً: عيوب المشاركة في صنع القرار.

إن لأسلوب المشاركة في صنع القرارات عيوباً يبرزها معارضوها، وهي قليلة إذا ما قورنت بمزاياها، التي سبق التطرق إليها، ومن هذه العيوب نجد:

- 1- تشكل المشاركة مظهراً لتنازل المسؤول عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيداً عن رقابته.
- 2- تصبح المشاركة أحياناً غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول في الغالب هو صاحب الاختيار، وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي فقط.
- 3- المشاركة أسلوب غير عملي وتعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد آراء ونوعيات المشاركين في صنع القرار. (التويجي والبرعي، 1997، ص 25)

تاسعا: مجالات المشاركة في صنع القرار:

وردت عدت تصنيفات لمجالات المشاركة في صنع القرارات المدرسية والمتمثلة فيما يلي:

1- **مجال تطوير الطلاب:** ويتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلاب والتركيز كذلك على أساليب التفاعل معهم، وتتم مشاركة المعلمين في هذا الجانب من خلال المشاركة في تحديد الوسائل التعليمية للطلاب، وتحديد العقوبات لمخالفات الطلاب، وتقرير إجازات الطلاب، وتوزيع الطلاب على الشعب ووضع برامج الامتحانات النهائية، ووضع أسس التعامل مع أولياء الأمور وتشكيل المجالس والأسر الطلابية.

2- **مجال التخطيط العام للمدرسة:** يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة وما يشمل عليه من تحديد الأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين، وجدول الدروس، وتحديد عدد الطلاب وغير ذلك، ويشمل أيضا رسم سياسة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وكيفية استخدام البيئة المحلية لمصدر التعلم. (الظاهر، 1999، ص84)

3- **مجال تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها:** ويتعلق هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم، ويشتمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة، والتشخيص على إثارة العمليات الذهنية للطلاب، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية وطرائق استخدام الوسائل التعليمية، ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهج، ووضع خطط برامج تحسين أداء المعلمين، وتحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية وتشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة.

4- **مجال المجتمع المحلي:** يشمل هذا المجال كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي، كوضع الخطط للإفادة من إمكانيات المجتمع المحلي، ووضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، ووضع برامج رحلات وزيارات الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية، ووضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء.

5- **مجال التطبيقات الإدارية و المالية بالمدرسة:** يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية، ويشمل على متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني والأمور المالية، وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسة ومضامينها، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة، هذا

بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة مشكلة غياب وتسرب الطلاب وتأخرهم عن الطابور الصباحي، وتوزيع الأدوار والمهام على المعلمين من مناوبة وإشغال حصص الانتظار ولجان مراقبة الامتحانات. (العجمي، 2007، ص123)

خلاصة الفصل:

إن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرار، تعبر عن أسلوب حضاري راقى للإدارة، فهي تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وإن اختلفت عن أفكار ووجهات رؤساء العمل. ولا بد من أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة، فلا ن فكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة، لكن يتبنى فكرة المشاركة الموضوعية في صنع القرار لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفرد فرد واحد في صنع القرار.

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

أولاً: حدود الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة.

خامساً: أدوات الدراسة.

سادساً: الخصائص السيكومترية للأداة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانبا هاما لاختبار المعلومات الموجودة في الجانب النظري، والوصول إلى الحقائق الخاصة بمجتمع الدراسة، فالدراسة الميدانية تساعد على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات وتحليلها بطريقة منهجية، والميدان التربوي هو الجانب الذي بواسطته يمكن للباحث من التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قمنا بصياغتها منذ بداية الدراسة.

وستتطرق الطالبتين الباحثتين في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها والمتضمنة إجراءاتها، أهدافها، وعينتها، وأدواتها، ثم سنتطرق إلى منهج الدراسة وحدود الدراسة، ومجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكمثرية، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

أولاً: حدود الدراسة.

يعد تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة لأي بحث اجتماعي، حيث أنها تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية، كما تضيء على البحث مصداقية أكبر وتبعده عن أي التباس، الذي من شأنه أن يشكك في النتائج المتوصل إليها، ويجمع الاجتماعيون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1-المجال المكاني:

وهو المجال الذي يحدده النطاق المكاني الذي اجريت فيه الدراسة الميدانية حيث قامت الباحثتين بآء جراء دراسة ميدانية بثانوية "لعبني احمد -بلدية الطاهير- ولاية جيجل، سميت بهذا الاسم نسبة إلى الشهيد" لعبني احمد" تقع في طريق مستشفى بوشركة الطاهير، كانت بدايتها الأولى عبارة عن متوسطة تأسست سنة 1976م ثم تحولت إلى ثانوية في عام1987م تقدر مساحتها ب5242م تحتوي على 25 حجرة دراسية، 4 مخابر للعلوم والفيزياء، و 7 مكاتب إدارية، ملعب، مطعم، مكتبة ، مدرج ،6 مرآد ، مع وجود سكنات وظيفية بجانب الثانوية بالإضافة إلى1100 تلميذ وتلميذة في مختلف الأطوار.

2-المجال البشري:

اكتفت الطالبتين باستجابات الأساتذة نحوى الكفايات المهنية للمدير في شخصه الواحد نظرا لظروف إجراء البحث و الإمكانيات المتاحة للباحثتين ولإعتبار استجابات الأساتذة هؤلاء عينة من البيانات تقي بالغرض لمقابلتها مع استجاباتهم في صنع القرار.

3-المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت المستغرق لإنجاز البحث، وقد جاء تقسم المجال الزمني وفقا لما استغرقتة كل مرحلة من مراحل البحث وجاء التقسيم كما يلي:

المرحلة الأولى: كانت خلال شهر ديسمبر وتم خلالها تقديم العنوان للإدارة بعد اطلاع الأستاذة المشرفة عليه وضبطها للعنوان وتحديد مجال الدراسة.

المرحلة الثانية: كانت خلال شهر جانفي إلى فيفري، وتم خلالها اكتمال الجانب النظري من البحث من خلال جمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة " الكفايات المهنية، والمشاركة في صنع القرار".

المرحلة الثالثة: كانت خلال شهر مارس إلى ماي حيث تم تصميم الاستمارة في شكلها النهائي بعد تحكيمها من طرف الأساتذة، ثم توزيعها على عينة الدراسة، إلى جانب تحليل البيانات المتحصل عليها ثم ضبط المذكرة في شكلها النهائي.

ثانيا: منهج الدراسة:

حتى تكون دراستنا علمية لا بد أن تحتوي على منهج علمي تبنى عليه وتسير وفقه هذه الدراسة أو البحث، ونوع المنهج يتحدد وفقا لنوع الموضوع أو المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها، والمنهج في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية.

ويعرف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وهو ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفرضيات البحث." (زرواتي، 2008، ص176).

وفي هذه الدراسة سوف نعتمد على المنهج الوصفي نظرا لتناسبه مع طبيعة الموضوع المدروس.

ويعرف بأنه: "كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها." (مرسلي، 2005، ص287) وقد اعتمدنا على طريقة المسح الاجتماعي الشامل وهي إحدى تطبيقات المنهج الوصفي نظرا لصغر حجم المجتمع الأصلي وقدرتنا على الوصول إلى جمع مفردات البحث.

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أهم حلقة في سلسلة البحوث العلمية، حيث تساعد على فهم المشكلة المدروسة في الدراسة، وقد مرت الدراسة الاستطلاعية في بحثنا الحالي بالخطوات التالية:

- بعد إعداد الاستمارة تم عرضها على التحكيم من قبل سبعة أساتذة في التخصص بداية بالأساتذة المشرفة، وقمنا بتطبيق وإجراء الاستمارة التجربة بعد عمليات التعديل والتغيير والحذف والإضافة.

- بعدها قامت الباحثتين بزيارة استطلاعية لثانوية "لعبني أحمد" التابعة لدائرة الطاهير، وهذا بغرض اختيار عينة الدراسة والمتمثلة في أساتذة التعليم الثانوي من جميع الأطوار.

حيث تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية للطالبتين الباحثتين فيما يلي:

- التعرف على مجتمع الدراسة.

- اكتشاف الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن تواجهنا ونفادها في الدراسة الأساسية.

- التأكد من صحة ودرجة قبول المبحوثين للأسئلة المطروحة، كما تشكلت عينة الدراسة التجريبية من 30 أستاذ(ة) من ثانوية "لعبني أحمد" تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والغرض من ذلك التعرف على الآراء الأولية حول الاستمارتين.

ومن المعروف أن الاستمارة من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة وقد استفدنا منها في بحثنا من خلال الحصول على مجموعة من النتائج منها:

- معرفة آراء الأساتذة حول مشكلة الدراسة.

- التعرف على عينة الدراسة والتي تطبق عليها الاستمارتين والمتمثلة في أساتذة التعليم الثانوي وقدر عددهم بـ 30 أستاذ(ة).

- تم التأكد من صدق الاستمارتين.

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على طريقة المسح الشامل، وهي إحدى تطبيقات المنهج الوصفي، فهذه الطريقة تعتمد على جمع المعلومات والبيانات من جميع أعضاء مجتمع الدراسة، الشيء الذي يعطينا نتائج دقيقة وصادقة، وقد استخدمنا هذه الطريقة نظراً لقابلية التطبيق المسحي الشامل، وقدرتنا على الوصول إلى كل مفردات مجتمع البحث.

حيث قمنا بتوزيع الاستمارتين على المجتمع الأصلي للدراسة والمتمثل في 62 أستاذ وأستاذة وتم استرجاع 60 استمارة في حين أن اثنين من الأساتذة رفضوا التفاعل مع الاستمارتين.

رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36,66	22	ذكر
63,33	38	أنثى
100	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن عدد الإناث فاق عدد الذكور حيث كانت نسبة الإناث 63,33 بينما كانت نسبة الذكور 36,66، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الإناث مقبلين بكثرة على هذه المهنة وأكثر ميلاً لمهنة التعليم من الرجل واكتساحها لمهنة التدريس على غرار الرجال الذين يكون توجههم إلى مهنة أخرى.

جدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
21,66	13	أقل من 5 سنوات
45	20	5-10 سنوات
33,33	27	أكثر من 10 سنوات
100	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأساتذة ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات هم من يحملون أكبر نسبة من مجتمع الدراسة بنسبة 45، ثم تليها نسبة الأساتذة ذوي الخبرة تتراوح خدمتهم من 5-10 سنوات بنسبة 33,33، وفي الأخير نجد أن الأساتذة الذين خدمتهم في التدريس أقل من 5 سنوات بنسبة 21,66.

ويرجع سبب سيطرت الفئة الثالثة على أكبر نسبة أي الأكثر من 10 سنوات يعزى إلى كون الأساتذة يستمرون في التعليم منذ توليهم للمنصب إلى بلوغ سن التقاعد.

جدول رقم (3): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
70	42	ليسانس
20	12	ماستر
3,33	2	ماجستير
3,33	2	دكتورة
3,33	2	مهندس دولة
100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم مجتمع الدراسة من حملة شهادة ليسانس ونسبتهم قدرت بـ 70 وهذا أمر طبيعي.

خامسا: أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسائل أساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث الوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة، ويقصد بها تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، وذلك بغية دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب، ومن بين أدوات جمع البيانات التي إستعنا بها في دراستنا ما يلي:

1-المقابلة: تعد المقابلة من الوسائل الأساسية في جمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتستخدم بكثرة في العلوم الاجتماعية لما لها من امتيازات في الكشف عن بعض الحقائق، كما تعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، فبالإضافة لكونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث اذا كان الأفراد المبحوثين الذين يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة وأن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.

عرفها موريس انجيس بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها شخص مع أشخاص آخرين وذلك بالاستفادة من أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي". (حسن، 1971، ص518)

وقد استخدمنا المقابلة المفتوحة مع المسؤولين في الثانويات من (ناضر، مدير) بغية الحصول على معلومات إدارية خاصة بالثانوية المرتبطة بتاريخ النشأة، عدد الأساتذة، المساحة.....

كما أجرينا مقابلات مع بعض الأساتذة لتهيئتهم للبحث بغرض كسب تعاونهم بإجراء الدراسة وتعريفهم بهدف الدراسة.

2-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين وهم المبحوثين، والاستمارة " من وسائل البحث الأكثر استخداما وشيوعا، لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة للاختصار الجهد أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى عينة البحث وهذه الأسئلة تتعلق بالآراء والاتجاهات ومواقف أفراد شملتهم عينة البحث حيث يقوم المبحوث بالإجابة على تلك الأسئلة". (ابراهيم، 2005، ص81).

يتألف المقياس في صورته النهائية من فقرة مقسمة إلى أداتين على النحو الآتي:

2-1الأداة الأولى (استمارة الكفايات المهنية للمدير):

للكشف عن الكفايات المهنية التي يمتلكها مديرو الثانويات، ثم بناء استمارة تكونت بصورتها النهائية من 21 سؤالاً، موزعة على 3مجالات حسب نوع الكفاية التي يتمتع بها المديرون، وكانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالدراسة الي المحاور التالية:

المحور الأول: تضمنت البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع البحث، والتي تضمنت 3 أسئلة.

المحور الثاني: يحتوي على البيانات التي تتعلق بالكفايات المهنية للمدير والمقسمة إلى ثلاثة مجالات المتمثلة في الكفايات المهنية للمدير والتي تضمنت 18 سؤال موزعين كما يلي:

- الكفايات الأدائية من السؤال 4 إلى السؤال رقم9.

- الكفايات التنظيمية من السؤال رقم 10 إلى السؤال رقم 15.

- الكفايات الاتصالية من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 21.

2-2-الأداة الثانية (المشاركة في صنع القرار):

للكشف عن درجة مشاركة المدير الأساتذة في صنع القرار، ثم بناء استمارة تكونت بصورتها النهائية من 20 سؤالاً، موزع على 3 مجالات، وكانت موزعة حسب الفرضيات الخاصة بالدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: ضمت البيانات الشخصية الخاصة بوصف مجتمع الدراسة والتي تضمنت 3 أسئلة.

المحور الثاني: يحتوي على البيانات التي تتعلق بالمشاركة في صنع القرار والمقسمة إلى ثلاثة مجالات والتي تضمنت 17 سؤال موزعين كما يلي:

- مجال القرارات المتعلقة بالطلاب من السؤال رقم 4 إلى السؤال رقم 8.

- مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين من السؤال رقم 9 إلى السؤال رقم 14.

- مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج من السؤال لرقم 15 إلى السؤال رقم 20.

3-الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات الهامة والمساعدة في نفس الوقت على جمع المعلومات والمعطيات والتي تحتاجها الدراسة من مجتمع البحث والدراسة، وقد كانت استفادة الباحث من هذه السجلات والوثائق التي تم الحصول عليها ممثلة في الاطلاع على:

*الجانب التاريخي التنظيمي للمؤسسة التعليمية ميدان الدراسة.

*الإحصائيات الخاصة بعدد التلاميذ داخل المؤسسة وتوزيعهم على الأفواج الدراسية، وكذا عدد الأساتذة بالمؤسسة.

*الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

سادسا: الخصائص السيكومترية للأداة:

الخصائص السيكومترية للأداة تعد عملية ضبط أداة الدراسة قبل توزيعها على الفئة المستهدفة عملية هامة حيث يعتمد على الاستمارة في جمع المعلومات بالاعتماد على صدق وثبات الاستمارة.

1- صدق أداة الدراسة:

تعتبر الاستمارة صادقة إذا كانت تقيس ما أعدت لقياسه، مع العلم أن هناك عدة أنواع للصدق، وقد عرف الصدق على أنه "شمول الاستمارة وكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001، ص179).

وقد تم التأكد من صدق الأداة الدراسية من خلال:

1-1-أ- الصدق الظاهري للأداة الدراسية الأولى " الكفايات المهنية للمدير".

قبل عرض الاستمارة على أفراد العينة تم توزيعها على المحكمين الذي بلغ عددهم 7 محكمين، ولقد تم حساب الشروط السيكومترية للأداة، حيث تم الاعتماد في حساب الصدق على صدق المحكمين الذي بلغ عددهم 7 محكمين وكانت جميع الاستجابات على مختلف بنود الاستمارة بنسبة كبيرة ما يقارب 80 وذلك من خلال تحكيمهم على:

- مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تقيسه.

- مدى وضوح العبارة للمحور.

- وضوح الصياغة اللغوية للفقرات.

1-1-ب - صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة الأولى.

قامت الطالبتين الباحثتين بالتحليل الإحصائي لبنود الاستمارة على عينة الدارسة قوامها 30 أستاذ وأستاذة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمحاور التابعة له باستخدام معامل الارتباط برسون كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول رقم (4): يبين معامل الارتباط لبنود الاستمارة الأولى.

معامل الارتباط	البند	رقم البند
**0.884	له القدرة على الحكم الصائب	1
**0.817	له القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي	2
**0.879	له القدرة على وضع الخطط المستقبلية	3
**0.920	له القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية	4
**0.862	له القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ أو إيجاد حلول ملائمة لها	5
**0.927	له القدرة على فهم أبعاد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة	6
**0.753	القدرة على تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بين العاملين	7
**0.874	القدرة على التنسيق بين متطلبات عناصر المجتمع المدرسي	8
**0.909	القدرة على إدارة وتنظيم الوقت	9
**0.898	القدرة على بناء الجداول المدرسية وتشكيل اللجان والمجالس المنصوص عليها نظاما	10
**0.910	القدرة على إدارة اللقاءات والاجتماعات	11
**0.873	القدرة على لمس مشكلات المعلمين واحتياجاتهم	12
**0.908	القدرة على إشاعة ثقافة الحوار في المجتمع المدرسي	13
**0.946	القدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال والتفاعل دون خوف أو قلق أو توتر	14
**0.931	القدرة على الإنصات الجيد والاستيعاب للطرف الآخر	15
**0.878	القدرة على عرض الأفكار والإرشادات والقرارات بالطرائق المناسبة	16
**0.939	القدرة على تقبل أفكار الآخرين وإشعارهم بأهميتها وقيمتها	17
**0.842	القدرة على تحقيق التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال توظيف التقنيات الحديثة	18

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0,001$

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل بند من بنود المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ولذلك يعتبر المحور صادقاً ويقاس فعلاً ما أعد لقياسه.

1-1-ج-الصدق البنائي:

وقد قمنا بتطبيق الصدق البنائي على نفس عينة الصدق وهي 30 أستاذ وأستاذة من أجل معرفة معاملات الارتباط لمجالات الاداة ككل، فقامت الباحثتين بحساب معاملات الارتباط لمجالات الاداة ككل من خلال معامل الارتباط بيرسون، والمبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5): يبين معاملات الارتباط لمجالات الاداة ككل.

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط
1	مجال الكفايات الأدائية	0.959**
2	مجال الكفايات التنظيمية	0.976**
3	مجال الكفايات الاتصالية	0.958**

**معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة = 0.01

يوضح الجدول رقم (5) الصدق البنائي لأداة الدراسة، والمتمثلة في معاملات الارتباط لمجالات الاداة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ولذلك تعتبر الاداة ككل صادقة وتقيس فعلاً ما أعدت لقياسه.

1-1-د- ثبات أداة الدراسة الأولى (الكفايات المهنية للمدير):

يمكن الثبات من الحصول على نفس النتائج عند تكرار التجربة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف وبدرجة مقبولة من الاتساق والثقة.

وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وتم حسابه عن طريق برنامج (spss) وقد طبق على عينة قوامها 30 أستاذ وأستاذة.

ويمثل الجدول التالي معاملات ثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (6): يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

رقم المجال	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	الكفايات الأدائية	0.942
2	الكفايات التنظيمية	0.935
3	الكفايات الاتصالية	0.956
4	الأداة ككل	0.978

يوضح الجدول رقم (6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة حسب المجالات والذي يبين أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.93 و0.95)، مما يدل على أن هاته المعاملات تمتاز بدرجة عالية من الثبات، في حين تبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ (0.97) مما يدل على أن درجة ثبات الدراسة عالية، وصالح لأغراض الدراسة الحالية.

1-2-أ-الصدق الظاهري للأداة الدراسية الثانية (المشاركة في صنع القرار).

قبل عرض الاستمارة على افراد العينة تم توزيعها على المحكمين الذي بلغ عددهم 7 محكمين ولقد تم حساب الشروط السيكمثرية للأداة، حيث تم الاعتماد في حساب الصدق على صدق المحكمين الذي بلغ عددهم 7 محكمين وكانت جميع الاستجابات على مختلف بنود الاستمارة بنسبة كبيرة ما يقارب 80 وذلك من خلال تحكيمهم على مدى:

- مناسبة العبارة للمحور الذي يقيسه

- وضوح العبارة للمحور

- وضوح الصياغة اللغوية لل فقرات.

1-2-ب- صدق الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة الثانية" المشاركة في صنع القرار":

قامت الطالبتين الباحثتين بالتحليل الإحصائي لبنود الاستمارة على عينة الدراسة قوما 30 أستاذ وأستاذة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمحاور التابعة لها باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7): يبين معامل الارتباط لبنود الاستمارة الثانية.

معامل الارتباط	البند	رقم البند
**0.585	أشارك في وضع الحلول المناسبة لمشكلة التسرب المدرسي	1
**0.632	أشارك في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم	2
**0.762	أشارك في توزيع الطلاب على الشعب المختلفة	3
**0.695	أشارك في وضع الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	4
**0.496	أساهم في الإعداد للمسابقات التي يشارك فيها الطلبة	5
**0.855	أشارك في توزيع الطلاب على الشعب المختلفة	6
**0.833	أشارك في وضع الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	7
**0.758	أساهم في إعداد للمسابقات التي يشارك فيها الطلبة	8
**0.810	يأخذ المدير برأي في اختيار الدورات التدريبية التي سألتحق بها	9
**0.372	أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية	10
**0.463	أساهم في إعداد جدول المراقبة	11
**0.815	أساهم في وضع الخطط (الفصلية السنوية) لتنفيذ المنهاج	12
**0.768	أساهم في اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة	13
**0.539	يستشيرني المدير عند مواجهة المشكلات التي تخص تنفيذ المنهاج	14
**0.774	أشارك في وضع برامج من اجل تنمية قدرات ومواهب الطلبة الابداعية	15

16	أسهم في توضيح الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المنهج من أجهزة تعليمية	**0.755
17	أشارك في اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج	**0.714

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل بند من بنود المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05، 0.01) ولذلك يعتبر المحور صادقا ويقاس فعلا لما اعد لقياسه.

1-2-ج-الصدق البنائي:

وقد قمنا بتطبيق الصدق البنائي على نفس عينة الصدق وهي 30 أستاذ وأستاذة من اجل معرفة معاملات الارتباط لمجالات الأداة ككل، فقامت الباحثتين بحساب معاملات الارتباط لمجالات الأداة ككل من خلال معامل الارتباط بيرسون والمبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8): يبين معاملات لارتباط لمجالات الأداة الثانية ككل.

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط
1	مجال القرارات المتعلقة بالطلاب	**0.770
2	مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	**0.882
3	مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج	**0.722

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

يوضح الجدول رقم (8) الصدق البنائي لأداة الدراسة، والمتمثلة في معاملات الارتباط لمجالات الأداة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$ ، $\alpha=0.01$) ولذلك تعتبر الأداة ككل صادقة وتقيس ما أعدت لقياسه

1-2-د- ثبات أداة الدراسة الثانية (المشاركة في صنع القرار)

يمكن الثبات من الحصول على نفس النتائج عند تكرار التجربة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف وبدرجة مقبولة من الاتساق والثقة.

وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وتم حسابه عن طريق برنامج (spss) وقد طبق على عينة قوامها 30 أستاذ وأستاذة.

ويمثل الجدول التالي معاملات ثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم (9): يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

رقم المجال	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	مجال القرارات المتعلقة بالطلاب	0.629
2	مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.759
3	مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج	0.826
4	الأداة ككل	0.848

يوضح الجدول رقم (9) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة حسب المجالات والذي يبين أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين ($\alpha=0.62$ ، $\alpha=0.82$) مما يدل على أن هاته المعاملات تمتاز بدرجة عالية من الثبات، في حين تبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغ ($\alpha=0.84$) مما يدل على أن درجة ثبات الدراسة عالية وصالح لأغراض الدراسة الحالية.

سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

يعتبر الإحصاء وسيلة أساسية في أي بحث علمي لأنها تساعد الباحث على تحليل ووصف البيانات لمزيد من الدقة، وطبيعة الفرضية تتحكم في اختيار الأدوات والأساليب التي تستعملها الباحثين

للتحقق من فرضيات الدراسة، وتتطلب الدراسة الحالية استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والذي يعتبر من أكثر البرامج استخداماً وشيوعاً في التحليل الإحصائي، وكذلك برنامج (2007) وتم اللجوء في الدراسة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لإظهار النتائج عند الحاجة وتحديد نسبة شيوع الاستجابة عن الاستجابات الكلية، وتبين خصائص العينة.

وقد استخدم في حساب صدق الاتساق الداخلي معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية، كما استخدم في حساب الصدق البنائي.

- أما في حساب الثبات فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ لمعرفة معاملات الثبات لكل محور ولأداة ككل.

خلاصة الفصل:

لقد حاولت الباحثين في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث وذلك من أجل التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى التعرف على مجالات الدراسة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، وقد شملت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعد الباحثين في تسير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومنتوعة عنه.

الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

ثالثاً: مناقشة عامة لنتائج الدراسة.

رابعاً: مقترحات الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد تحديدنا للإجراءات المنهجية للدراسة من حدود ومنهج وأداة جمع البيانات نأتي في هذا الفصل إلى دراسة البيانات التي جمعناها من ميدان البحث، لتفريغها في جداول ونقوم بقراءتها وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج واقعية وعلمية للبحث، وتعتبر هذه المرحلة من أهل المراحل التي يركز عليها البحث العلمي كونها ترصد لنا مدى صحة وصدق أو خطأ ما جيء به في الفصول السابقة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة الموسومة بـ:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار.

حيث قامت الباحثين بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباطي لمجتمع الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10) وذلك باستخدام نظام (spss).

جدول (10): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,096	11,35	42,56	الكفايات المهنية للمدير
	16,91	59,33	المشاركة في صنع القرار

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) المبين أعلاه الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومن خلال النتائج تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير بلغ (42,65) في حين أن الدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرار بلغت (59,33)، أما قيمة معامل الارتباط يساوي (0,096) مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الكفايات المهنية للمدير والمشاركة في صنع القرار.

ويدل ذلك على أن انخفاض الكفايات المهنية للمدير يصاحبها انخفاض في مشاركة الأساتذة في صنع القرار.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى الموسومة بـ:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في القرارات المتعلقة بالطلاب.

جدول رقم (11): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالطلاب.

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,008	11,35	42,56	الكفايات المهنية للمدير
	4,48	13,05	القرارات المتعلقة بالطلاب

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) المبين أعلاه الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالطلاب، إذ بلغ المتوسط الحسابي للكفايات المهنية للمدير بـ(42،56) بانحراف معياري(11،35)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للقرارات المتعلقة بالطلاب بـ(05،13) وانحراف معياري قدر بـ(4،48)، في حين بلغ معامل الارتباط(0،008).

مما يدل أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب .

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية الموسومة بـ:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية للمشاركة فالقرارات المتعلقة بالمعلمين.

جدول رقم (12): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
-0,001	11,35	42,56	الكفايات المهنية للمدير
	4,55	14,80	القرارات المتعلقة بالمعلمين

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) المبين أعلاه الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للكفايات المهنية للمدير بـ(56,42) وانحراف معياري بـ(11,35)، أما المتوسط الحسابي لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين بلغ(14,80) وانحراف معياري بـ(4,55)، في حين بلغ معامل الارتباط(-0,001).

مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة الموسومة ب:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات للمدير والدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,195	11,35	42,56	الكفايات المهنية للمدير
	5,45	14,71	القرارات المتعلقة بالمنهاج

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) المبين أعلاه الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية للمشاركة في القرارات المتعلقة بالمنهاج، إذ بلغ المتوسط الحسابي للكفايات المهنية للمدير (56,42) وانحراف معياري (11,35)، أما المتوسط الحسابي لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج (71,14) وانحراف معياري(5,45)، في حين بلغ معامل الارتباط (0,195).

مما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية للمشاركة للأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى الموسومة ب:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب.

- تفيد الفرضية بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالطلاب ولقد تم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم(10) انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في القرارات المتعلقة بالطلاب ، إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,008) والتي تشير إلى أنه كلما انخفضت الكفايات المهنية للمدير يصاحبها انخفاض في المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلاب، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير ب(42,56) وانحراف معياري (16,91) وهي درجة ضعيفة في حين انه بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب (13,05) وانحراف معياري (4,48)وهي درجة ضعيفة.

ويمكن تفسير سبب مجيء المؤشرات الدالة على درجة مشاركة الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بالطلاب إلى تدني اهتمام المدير بإشراك الأساتذة بها، وعدم إدراك البعض منهم على أهمية مشاركة الأساتذة باعتبار أن الأساتذة مصدر مهم لمعلومات مديري المدرسة عن الطلبة بسبب علاقاتهم المباشرة بهم واحتكاكهم معهم على مدى اليوم الدراسي، مما يزيد حرص المدير على إشراك الأساتذة في الكثير من القرارات المتعلقة بالطلاب.

كما تعزو الباحثين إلى عدم حرص المدير على إشراك الأساتذة في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل وإثارة دافعيتهم نحو التعلم ورفع مستواهم التحصيلي باعتبارهم يحملون مؤهلات تربوية تمكنهم من الانخراط في هذا العمل، ويمتلكون المهارة اللازمة لأداء المهمة المطلوبة إلى النمط السائد لدى بعض المديرين في المدارس الثانوية الذي يمسك بزمام الأمور ولا يتيح جانب من الشراكة لعناصر العملية التعليمية، بالإضافة إلى عدم حرص مدير الثانوية على تفويض المسؤوليات المتعلقة منها بالطلاب إلى الأساتذة في توزيع الطلاب على الشعب المختلفة والمساهمة في إعداد المسابقات التي يشارك فيها الطلاب يؤدي بالتالي إلى ضعف مستوى مشاركتهم في صنع القرارات مما يوحي بضرورة

العمل على إشراك المديرين الأساتذة في صنع القرارات وخاصة أن المداخل الإدارية الحديثة تتجه إلى مبدأ العمل ضمن فريق والعمل التشاركي كأساس لإحداث التغيير والتطوير الإداري .

وهذا ما يتفق مع دراسة "ميلودي" التي أن المدارس ذات التحصيل الإداري عالي اتصفت بمشاركة فاعلة للأساتذة بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب، بالإضافة إلى دراسة "صبري" التي تتمحور حول أن المهارات الاتصالية لدى المدير ضعيفة بالإضافة إلى دراسة "سلامة" التي اختلفت مع نتائج الدراسة والتي تتمحور حول أن المدير يحرص على مشاركة الأساتذة في القرارات المتعلقة بالطلاب.

2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية الموسومة بـ:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين.

تفيد الفرضية بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، وقد تم التحقق من عدم صدق الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (6) يوضح بأنه توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة بالقرارات المتعلقة بالمعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (-0,001) والتي تشير بأنه كلما زادت الكفايات المهنية للمدير يصاحبها انخفاض في مشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، في حين بلغ المتوسط الحسابي للكفايات المهنية للمدير (42,56) بانحراف معياري (11,35) وهي درجة ضعيفة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين (14,80) وانحراف معياري (4,55) وهي أيضا درجة ضعيفة.

وتعزو الباحثين رفض المدير باعتباره متخذ القرار مشاركة الأساتذة في صنع القرار إلى شخصية مدير الثانوية، وهذا مخالف مع ما جاءت به "نظرية العلاقات الإنسانية" التي دعت إلى اللامركزية في صنع القرار، والاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد وركزوا على أن متخذ القرار "المدير" يجب أن يشارك الأساتذة في صنع القرارات، كما لا يفسحون المجال أمام الأساتذة لمناقشة هذه القرارات ويعود السبب لتفرد بعض المديرين بالقرارات كإعداد جدول المراقبة وتحديد أوقات الاجتماعات دون الأخذ برأي الأساتذة لاعتقادهم الشائع لدى البعض منهم على أنه إذا ما تم إشراك الأساتذة في تنظيمها فإنه يتأثر

بالمصالح الشخصية لبعض الأساتذة وبالتالي الحرص عند البعض منهم على إيجاد الحل بنفسه دون مشاركة الأساتذة أو مراعاة ظروفهم.

كما تعزو الباحثين إلى إحساس الأساتذة بأن مشاركتهم مشاركة شكلية أي يشاركون من أجل المشاركة فقط فهي مضيعة للوقت والجهد، وهذا ما تم التماسه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الأساتذة خلال الدراسة الاستطلاعية، فإن الاجتماعات التي يشاركون فيها والتي تدار سنويا أو عند قيام اللجنة العلمية للقسم فهي عبارة عن مشاركة شكلية لا جدوى منها، وهي مضيعة للوقت ولعل هذا السبب كان من الأسباب التي أدت إلى انخفاض المشاركة لدى الأساتذة في صنع القرار في المدارس الثانوية.

ولم تجد الباحثين في حدود اطلاعها على أي دراسة أجريت في مجتمع المدارس الثانوية اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية فيما يخص العلاقة الارتباطية السالبة، في حين اتفقت مع دراسة "كاستر" التي تتمحور حول أن مشاركة الأساتذة في المدارس التي اتصفت بالمركزية أفضل من كانت مشاركة الأساتذة في المدارس التي اتصفت بإدارتها بالمركزية، بالإضافة إلى دراسة "السهلاوي" التي تتمحور حول أن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس "الأساتذة" الحالية أدنى من المستوى المرغوب في جميع القرارات وأن العائق الأول أمام المشاركة في كلية التربية كان مركزية القرار، وشكلية المشاركة بالإضافة إلى دراسة "أنور علي صالح" التي تتمحور حول أن توافر المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية عند مدير المدارس بمستوى عال من وجهة نظر الأساتذة.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة الموسومة بـ:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.

تفيد الفرضية بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمدير والدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، وقد تم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (13) يوضح بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج إذ بلغ معامل الارتباط (0,19) حيث أنه كلما انخفضت الكفايات المهنية للمدير يصاحبها انخفاض في مشاركة الأساتذة في القرارات المتعلقة بالمنهاج، حيث بلغ المتوسط الحسابي للكفايات المهنية للمدير (42,56) وانحراف معياري (11,35) وهي درجة

ضعيفة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقرارات المتعلقة بالمنهاج (14,71) وانحراف معياري (5,45) وهي أيضا ضعيفة.

وتعزو الباحثين هذه النتيجة إلى قصور المدير في اكتساب المهارات الحديثة القائمة على التقويم التشاركي والتقويم الشامل للعناصر العملية التعليمية بالمؤسسة، بالإضافة إلى مركزية نظام تقويم الطلاب وغياب التنسيق بين الأساتذة أصحاب التدريس للمنهج الواحد، وعدم الإشراف والتنسيق من قبل الإدارة المدرسية على تفعيل اللجان المدرسية بخصوص المناهج والاكتفاء البعض منهم على تشكيل اللجان المتعلقة بالجوانب الإدارية فقط، وبصورة شكلية تفتقد المضمون في بعض الأحيان.

بالإضافة إلى عدم حرص مدير الثانوية على مشاركة الأساتذة في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة وتبادل الخبرات فيما بينهم بما فيه مصلحة الطلاب، انطلاقاً من كونهم يحملون مؤهلات علمية وتربوية تمكنهم من تنفيذ المنهاج المدرسي والتعامل معه بفاعلية.

وهذا ما يتفق مع دراسة "العمرى" التي تتمحور حول أن واقع مشاركة أساتذة المرحلة الثانوية في عملية اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام ضعيفة، بالإضافة إلى دراسة "النبيتيني" التي تتمحور حول أن تدني مستوى ممارسة عدد من الكفايات الإدارية التربوية، رغم أنها مهمة في العمل المدرسي.

ثالثاً-مناقشة عامة لنتائج الدراسة الموسومة بـ:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في صنع القرار.

من خلال مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، والتي جاءت بوجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط (0,094) لذلك فإن الكفايات المهنية للمدير تساهم بدرجة ضعيفة في المشاركة في صنع القرارات، كما أن مشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالطلاب جاءت بدرجة ضعيفة وبمعامل ارتباط (0,008) وتعزى النتيجة إلى أن مدير المدرسة لا يهتم بتطوير الجانب الشخصي للطلاب، بالإضافة إلى العمل على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات الإيجابية، والتركيز كذلك على أساليب التعامل معهم وذلك من خلال عدم مشاركة الأساتذة في تحديد الوسائل التعليمية للطلاب، وتوزيع الطلاب على الشعب، ووضع البرامج للامتحانات النهائية.

كما جاءت الفرضية الثانية بعدم وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين حيث بلغ معامل الارتباط $(-0,001)$ ، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد السائد والخاطيء في ثقافة بعض القيادات "المديرين" إلى أن المشاركة في صنع القرارات يفقد المدير حقه واحترامه في أعين الموظفين والأساتذة هذا الاعتقاد تتبناه القيادات التي لا تؤمن بأهمية المشاركة.

كما جاءت الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج حيث بلغ معامل الارتباط $(0,194)$ ، ويرجع ذلك إلى قصور الكفايات المهنية للمدير في مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، وذلك بعدم إدراك المدير لأهمية إشراك الأساتذة في التخطيط للتعليم وتنفيذ المنهاج باعتبار هذا الأخير يتعلق بالتخطيط العام للتعليم، ويشمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطط والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلاب، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية وطرائق استخدام الوسائل التعليمية، ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج، وخطط برامج تحسين أداء الأساتذة، وتشكيل لجان تطوير المنهاج في المدرسة وتحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية.

وعليه فإن الكفايات المهنية للمدير لها علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة لمشاركة الأساتذة في صنع القرارات المدرسية.

ويمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت، رغم بعض القصور في بعض الكفايات للمدير وقلة مشاركة الأساتذة لذلك فهي تحققت إلى حد بعيد.

رابعاً: مقترحات الدراسة:

من خلال تحليلنا لموضوع الكفايات المهنية للمدير وعلاقتها بدرجة مشاركة الأساتذة في صنع القرار في المرحلة الثانوية وذلك بثانوية "لعبني أحمد" وبناء على النتائج التي أعطتنا الدراسة الميدانية اقترحنا بعض النقاط التي نأمل الأخذ بها والعمل بها بما يحضى حلوياً للمشاركة التي تعاني منها المؤسسات التربوية وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة، فإن الباحثين يقترحان ما يلي:

- 1- العمل على تنمية الكفايات المهنية لدى المديرين من أجل رفع مستوى أدائهم المهني في المجال الإداري ليكونوا قادرين على ممارسة مهامهم بكفاءة مستقبلاً.
- 2- ضرورة التركيز على أهمية الاعتماد الأساليب القيادية والطرق العلمية في كيفية صنع القرارات بالإضافة إلى اعتمادها على الأسس الحديثة واستخدامها المؤشرات الكمية التي تساعد على دقة القرارات الإدارية.
- 3- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى.
- 4- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار نتائج مثل هذه الدراسات من أجل تطويرها والعمل بها مستقبلاً.
- 5- إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات المهنية للمدير وذلك من أجل تزويدهم بالمعرفة المتخصصة.
- 6- تبني تدريب مديري الثانويات على أساليب ووسائل مشاركة المعلمين في صنع القرارات.

خاتمة

خاتمة:

إن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكالية يتطلب الإجابة عنها أو تشخيص مصدر ومنبع المشكلة وقد انطلقت الطالبتين في هذه الدراسة من تساؤل رئيسي حاولت من خلاله الكشف عن العلاقة بين الكفايات المهنية للمدير ودرجة مشاركة الأساتذة في صنع القرار، كما أن لكل بحث غايات وأهداف للدراسة وفرضيات توجه إلى المسار الحقيقي وتوضح له الأدوار اللازمة لموضوع الدراسة وتحديد المنهج الملائم أيضا، حيث انطلقت الطالبتين من ثلاث فرضيات تم اختيارها ميدانيا ومعالجتها إحصائيا فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة إلى حد ما، حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الكفايات المهنية للمدير ومشاركة الأساتذة في صنع القرار.

حيث تبين أن الكفايات المهنية للمدير تلعب دورا هاما لما لها من أهمية بالغة في مشاركة الأساتذة في صنع القرار في المجالات الخاصة بالمؤسسة.

في الأخير أمل أن تكون هذه الدراسة ما هي إلا بداية للاهتمام والعناية بالكفايات المهنية للمدير الذين رغم تطور مجال التربية والاهتمام بهم إلا أنهم ينقصهم المهارات اللازمة من أجل تدريبهم وتعليمهم مختلف الوسائل والأساليب التي تساعد على مشاركة الأساتذة في صنع القرارات، لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتفتح المجال أمام القائمين على تطوير الأداء الإداري للمديرين نحو السعي لإدارة تشاركية وبناء فرق العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

- 1- القرآن الكريم: سورة الإخلاص، الآية 4.
- 2- القرآن الكريم: سورة فصلت، الآية، 53.
- 3- القرآن الكريم: سورة الشورى الآية، 38.

ثانياً: الكتب باللغة العربية.

- 1- الفتلاوي سهيلة محمد حسن كاظم (2004): تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلم "نموذج في القياس والتقويم التربوي"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- الدريج محمد (2004): الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمناهج المندمج، ط4، منشورات سلسلة المعرفة للجميع للنشر والتوزيع، الرباط.
- 3- طعمية أحمد رشدي(1999): المعلم كفاياته إعداده تدريبيه، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 4- عبد العزيز البهوامي (2004): الإدارة المدرسية في الواحد والعشرون، ط1، مكتبة النهضة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 5- علي راشد(2005): كفايات الأداء التدريسي، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 6- الفتلاوي سهيلة محسن كاظم (2000): كفايت التدريس "التقويم، التدريس، الأداء"، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- عبد الجواد نور ومصطفى متولي (1993): مهنة التعليم في دول الخليج العربي، ط1، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض.
- 8- علي خلف حجة (2010): اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- محمد حسين (2000): مبادئ الإدارة المدرسية، ط2، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- حسين المؤمن واصل الجميل (2008): الإدارة المدرسية الفعالة" موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمدير المدارس"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- محمد منير مرسي (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار عالم للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 12- محمد محمد ومحمد نبيل سعد سالم (2006): إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط2، دار الطباعة الحرة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 13- حسن حريم (2006): مبادئ الإدارة الحديثة "النظرية، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 14- المختار إبراهيم (2005): مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ب س.
- 15- محمد الهادي محمد (1995): أساليب توثيق البحوث العلمية، ط1، المكتبة الأكاديمية، الجزائر.
- 16- إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج (2010): مناهج البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- الباسط محمد حسن (1971): أصول البحث الاجتماعي، ب ط، المكتبة الأنجلو مصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 18- خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- التويج محمد ومحمد البرعي (1997): الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
- 20- نواف كنعان (1985): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، ط1، مطابع الفرزدق التجارية للنشر والتوزيع، الرياض.
- 21- نواف كنعان (2003): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- نواف كنعان (1992): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- مرسي محمد منير (2005): الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها، ط3، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 24- الأحمد خاله طه (2005): تكوين المعلمين من الإعداد الى التدريس، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين.

- 25- عبد الوهاب وأحمد الجماعي(2010): كفايات تكوين المعلمين اللغة العربية للمرحلة الثانوية، ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- هباس رجاء الحربي(2012): العلاقات العامة والإدارة العليا، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 27- حسين حريم(2009): السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 28- بدري طارق(2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
- 29- بكر عبد الجواد سيد(2002): السياسات التعليمية وصنع القرار، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 30- عياصرية على وحجازين هشام (2006): القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 31- رافد الحريري(2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، د ب.
- 32- حبتور عبد العزيز صالح(2000): أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- 33- المغربي عبد الحميد(2001): الأصول العلمية لإدارة الأعمال، ط1، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر والتوزيع، مصر.
- 34- العطاس محمد سالم(2009): اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق"، ط1، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
- 35- مصطفى صلاح الدين(1986): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 36- طعمه أمل أحمد(2006): اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط1، دار ديبونيد للنشر والتوزيع، عمان.
- 37- كنعان نواف(1998): اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- 38- عبد القادر شريف(دس): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، دب.
- 39- عمار بوحوش(2008): الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 40- محمد الصرفي (2007): التواصل الإداري، ط1، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 41- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة (2009): الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، دب.
- 42- محمد حسين العجمي(2008): صناعة القرار التربوي واتخاذ النظرية -النموذج، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 43- محمد حسن العجمي(2007): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 44- نبيل سعد خليل (2010): صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة للنشر والتوزيع، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 45- وفقى حامد أبو علي(2014): التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغييرات والاتجاهات المعاصرة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 46- رشيد زرواتي(2008): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار هومة للطبع والنشر، الجزائر.
- 47- ذوقان عبيدات وآخرون (2001): البحث العلمي مفهومه، ادواته، اساليبه، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع ، عمان.

ثالثا: المعاجم والقواميس.

- 1- المعجم الوجيز(2000): معجم اللغة العربية، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.
- 2- أحمد حسين اللقاني وعلي أحمد الجمل(2003): معجم المصطلحات التربوية المعرفة، ط3، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 3- فاروق عبده فلية و أحمد عبد الفتاح الزكي(دس): معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية.

رابعاً: المجالات.

- 1- إبراهيم شهاب(1995): مشاركة العاملين في صنع القرار الإداري، مجلة الإداري، العدد61، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- 2- الحكمي إبراهيم حسن(2004) : الكفاءات المهنية المتطلبة لأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات،مجلة رسالة الخليج العربي،العدد 90،مكتبة التربية لدول الخليج، الرياض.
- 3- الحذيفي خالد(2003): تصور مقترح للكفايات اللازمة لإعداد معلم العلوم للمرحلة المتوسطة،مجلة العلوم التربوية،جامعة الملك سعود، السعودية.
- 4- صبري عبد الجبار(2005): المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي، مجلة الفتح، العدد 22.

خامساً: الرسائل الجامعية.

- 1- الحارث عبد الله (1993): فعالية المشرف التربوي في تطوير كفايات معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الطائف، مذكرة ما جستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- 2- الطاهر علي (1999): المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وآثره على الانتماء، مذكرة ما جستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 3- الزهراني جمعان بن عوض (2001): صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 4- عوض بن أحمد عوض الشهري (2008): واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، مذكرة ما جستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 5- هديل محمد عودة (2010): الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، آب.

- 6- ماجد بن سفر بن صالح السفيناني (2012): درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، الطائف.
- 7- سهام بنت حاتم بن مبارك الزهراني (1433هـ): الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإدارية، جامعة القرى، المملكة العربية السعودية.
- 8- مقبول بن مساعد سعيد الطلحي (2012): الكفايات التخطيطية المطلوبة كما يراها المشرفون التربويون، مذكرة ماجستير، ام القرى، الطائف.
- 9- تيسير محمد عبد القادر مغاري (2009): نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا

الاستمارة

الكفايات المهنية لمدير الثانوية وعلاقتها بدرجة مشاركة
أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار من وجهة نظرهم
- دراسة ميدانية بثانوية لعيني أحمد - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التربية

تخصص - الإدارة والإشراف البيداغوجي -

أخي (أختي) الأستاذة(ة) نرجو تعاونكم في هذا البحث وملاً هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على
الأسئلة المطروحة بكل صداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، ونحيطكم علماً.

بأن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة بسرية ولن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف:

د. بكيري نجبية.

إعداد الطالبتين:

- العايب سلمى.

- طيبوق مسعودة

السنة الجامعية: 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- سنوات الخبرة المهنية.

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

3- المؤهل العلمي:

ليسانس

ماستر

ماجستير

دكتورة

المحور الثاني: الكفايات المهنية للمدير

درجة الموافقة					الفقرات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					أولاً: الكفاية الأدائية	
					له القدرة على الحُكم الصائب.	1
					له القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي.	2
					له القدرة على وضع الخطط المستقبلية.	3
					له القدرة على تطبيق مختلف الأساليب الإشرافية.	4
					له القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تطرأ أو إيجاد حلول ملائمة لها.	5
					له القدرة على فهم أبعاد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة.	6
					ثانياً: الكفايات التنظيمية.	1
					القدرة على تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بين العاملين.	
					القدرة على التنسيق بين متطلبات عناصر المجتمع المدرسي.	2
					القدرة على إدارة وتنظيم الوقت.	3
					القدرة على بناء الجداول المدرسية وتشكيل اللجان والمجالس المنصوص عليها نظاماً.	4
					القدرة على إدارة اللقاءات والاجتماعات.	5
					القدرة على لمس مشكلات المعلمين واحتياجاتهم.	6

ثالثا: الكفايات الاتصالية.					
				القدرة على إشاعة ثقافة الحوار في المجتمع المدرسي.	1
				القدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال والتفاعل دون خوف أو قلق أو توتر.	2
				القدرة على الإنصات الجيد والاستيعاب للطرف الآخر.	3
				القدرة على عرض الأفكار والإرشادات والقرارات بالطرائق المناسبة.	4
				القدرة على تقبل أفكار الآخرين وإشعارهم بأهميتها وقيمتها.	5
				القدرة على تحقيق التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي من خلال توظيف التقنيات الحديثة.	6

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا

الاستمارة

الكفايات المهنية لمدير الثانوية وعلاقتها بدرجة مشاركة
أساتذة التعليم الثانوي في صنع القرار من وجهة نظرهم
- دراسة ميدانية بثانوية لعيني أحمد - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التربية

تخصص - الإدارة والإشراف البيداغوجي -

أخي (أختي) الأستاذة(ة) نرجو تعاونكم في هذا البحث وملاً هذه الاستمارة وذلك بالإجابة على
الأسئلة المطروحة بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، ونحيطكم علماً.

بأن الإجابات الواردة في هذه الاستمارة بسرية ولن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

تحت إشراف:

د. بكيري نجبية.

إعداد الطالبتين:

- العايب سلمى.

- طيبوق مسعودة

السنة الجامعية: 2016/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- سنوات الخبرة المهنية.

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

3- المؤهل العلمي:

ليسانس

ماستر

ماجستير

دكتورة

المحور الثاني: المشاركة في صنع القرار

درجة الموافقة					الرقم	الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					1	أولاً: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب
						أشارك في وضع الحلول المناسبة لمشكلة التسرب المدرسي.
						2 أشارك في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم.
						3 أشارك في توزيع الطلاب على الشعب المختلفة.
						4 أشارك في وضع الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل.
					5 أساهم في الإعداد للمسابقات التي يشارك فيها الطلبة.	
					1	ثانياً: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين
						أشارك في وضع الخطط المدرسية (الفصلية/ السنوية).
						2 أساهم في تخصيص أوقات اجتماعات المعلمين.
						3 يأخذ المدير برأيي عند تحديد خطتي التدريسية في بداية العام.
					4 يأخذ المدير برأيي في اختيار الدورات	

					التدريبية التي سألتحق بها.
					5 أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية.
					6 أساهم في إعداد جدول المراقبة.
					ثالثا: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج.
					1 أساهم في وضع الخطط (الفصلية/ السنوية) لتنفيذ المنهاج.
					2 أساهم في اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة.
					3 يستشيرني المدير عند مواجهة المشكلات التي تخص تنفيذ المنهاج.
					4 أشارك في وضع برامج من أجل تنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية.
					5 أسهم في توضيح الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المنهج من أجهزة تعليمية.
					6 أشارك في اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج.

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.

الدرجة العلمية	التخصص	الأساتذة المحكمين	الرقم
ماجستير	علم النفس التربية	هاين ياسين	01
ماجستير	علوم التربية	قرفي محمد	02
دكتوراه	علوم التربية	بشنة حنان	03
دكتوراه	علم النفس المدرسي	بن صالحية كريمة	04
دكتوراه	علم النفس المدرسي	بوكرع ايمان	05
ماجستير	علم النفس العيادي	دعاس حياة	06