

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة التكوين المهني
دراسة ميدانية بمراكز التكوين المهني بمدينة جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي

إعداد الطالب :

محمد مراد عمروني

أعضاء لجنة المناقشة

- 1- الأستاذ: جمال كعبار رئيسا
2- الدكتور: سليم صفور. مشرفا ومقررا
3- الأستاذ: بوجمعة بوراوي..... مناقشا

السنة الجامعية:

2018/2017 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

عنوان المذكرة:

**المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة التكوين المهني
دراسة ميدانية بمراكز التكوين المهني بمدينة جيجل**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص: إدارة وإشراف بيداغوجي

إعداد الطالب:

محمد مراد عمروني

أعضاء لجنة المناقشة

- رئيسا 3- الأستاذ: جمال كعبار
- مشرفا ومقررا 4- الدكتور: سليم صيفور
- مناقشا 3- الأستاذ: بوجمعة بوراوي

السنة الجامعية:

2018/2017 م

شكر وتقدير:

الحمد لله رب العالمين، القائل في محكم تنزيله

﴿وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

(إبراهيم الآية 07)

ثم نتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ: سليم صيفور

الذي أشرف على إنجاز هذا البحث والذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه

القيمة من البداية إلى النهاية

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل شكري إلى مديري مركزي التكوين المهني محمد زيغة

للبنات وصالح بوالحرث للذكور بمدينة جيجل على التسهيلات التي وفروها لي

عند إجراء هذا البحث

دون أن ننسى أفراد العينة على تعاونهم الجاد معنا

والشكر موصول إلى كل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم وأخذت منهم الكثير

من بداية مشواري الدراسي إلى نهايته

كما أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي المساعدة في إنجاز هذا البحث من قريب أو

من بعيد

مراد

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
أ	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
1	مقدمة
3	الباب الأول: الجانب النظري
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
7	3- أهداف الدراسة
7	4- أهمية الدراسة
7	5- أسباب اختيار الموضوع
8	6- تحديد المصطلحات إجرائيا
8	7- الدراسات السابقة
11	الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار
12	تمهيد الفصل
13	1- تعريف المشاركة في اتخاذ القرار
14	2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
15	3- درجات المشاركة في اتخاذ القرار
16	4- أساليب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار
20	5- الآثار الإيجابية و السلبية للمشاركة في اتخاذ القرار.
23	خلاصة الفصل
24	مراجع الفصل
25	الفصل الثالث: اتخاذ القرار
26	تمهيد الفصل
27	1- تعريف اتخاذ القرار

28	2- أهمية اتخاذ القرار
29	3- مراحل اتخاذ القرار
31	4- أنواع القرارات
32	5- نظريات اتخاذ القرار
34	6- الوسائل المستعملة في تحسين القرارات الجماعية
36	7- معوقات اتخاذ القرار
38	خلاصة الفصل
39	مراجع الفصل
40	الفصل الرابع: التكوين المهني
41	تمهيد الفصل
42	1- تعريف التكوين المهني
43	2- أهداف التكوين المهني
43	3- أنماط التكوين المهني
44	4- مستويات التأهيل المهني
44	5- مستويات اتخاذ القرار في التكوين المهني
50	6- المجالس التي تنشط في مراكز التكوين المهني
54	7- لجان المشاركة في الحياة المهنية
56	خلاصة الفصل
57	مراجع الفصل
58	الباب الثاني: الجانب الميداني
59	الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية
60	تمهيد الفصل
61	1- حدود الدراسة
61	2- مجتمع و عينة الدراسة
63	3- منهج و أداة الدراسة
64	4- الخصائص السيكمترية للأداة
66	5- الأساليب الإحصائية
67	خلاصة الفصل

68	الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
69	1- عرض ومناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية
77	2- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة
79	3- نتائج الدراسة
79	4- توصيات واقتراحات
80	الخاتمة
81	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
62	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	02
63	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	03
65	يوضح معامل الصدق جثمان	04
65	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ	05
69	يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الأولى	06
70	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الأول	07
71	يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الثانية	08
72	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الثاني	09
73	يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الثالثة	10
74	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الثالث	11
75	يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الرابعة	12
76	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الرابع	13

مقدمة:

لقد أصبحت الجهود التنموية في العصر الحالي تركز على تنمية الإنسان، إلا أن هذه الغاية لا تتحقق إلا بالفعل التربوي والذي يقع على كامل المجتمع بدءاً بالأسرة ووصولاً إلى المؤسسات الرسمية وعلى رأسها المؤسسات التربوية والتكوينية.

وعليه فقد أصبح لزاماً على المجتمع أن يخلق نظاماً تكوينياً مواكباً لحركته و مترجماً لطموحه وتوجهه المستقبلي من جهة، ومستجيباً للتغيرات العالمية من جهة أخرى ومجابهة لكل التحديات التي تواجه المجتمع في عصر يشهد انفجاراً معرفياً وتكنولوجياً متزايداً.

ويعتبر التكوين المهني السبيل الأساسي الذي يسهم في تطور المجتمع بما يوفره من معارف وقدرات مستجدة ومواكبة لروح العصر وما يوفره من إطرادات بشرية ذات كفاءة وتكوين عالي، لهذا أصبح أحد الأعمدة الأساسية في تحقيق التنمية واستيعاب الأيدي العاملة، وهذا ما يعكس المجهودات المبذولة في سبيل التجديد والإصلاحات الهادفة إلى تطوير التكوين المهني وتحسين أدائه وتفعيل مخرجاته وهذا بإشراك كل الفاعلين والمختصين في المجال التربوي والسياسي والفكري.

ومن بين أهم الأفكار الجديدة الآخذة في النمو في قطاع التكوين المهني هو ترقية وتثمين مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار على مستوى مراكز التكوين المهني وهذا من أجل خلق ثقافة جديدة قائمة على مبدأ المشاركة والتعاون بين الأساتذة والفريق الإداري في سبيل إنجاز العملية التكوينية.

وتعد عملية اتخاذ القرارات عصب وشريان الحياة في المؤسسات التكوينية العامة والخاصة، فهو جوهر العملية الإدارية ومحورها. وليس من المغالاة في شيء أن تصبح وظيفة اتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة، بل أنها أصبحت أهمها على الإطلاق لأنها تستوعب جميع الوظائف الأخرى، وهذا ما يجعل من مشاركة الأساتذة في هذه العملية أمر ضروري من أجل زيادة فعاليتها وتحسين نوعيتها وجعلها أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، ومعنى هذا أن المشاركة ليس غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة هامة لتحقيق غايات وأهداف معينة ومحددة.

وعليه نحاول في هذه الدراسة التعرف على درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في عملية اتخاذ القرارات، عساها أن تساهم ولو بقسط قليل في ترسيخ مبدأ الشورى والمشاركة الفعالة في التسيير واتخاذ القرارات.

وقد تناولنا هذا الموضوع في ستة فصول وهي كما يلي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه تعريف مشكلة البحث وصياغتها وطرح فروض الدراسة وأهدافها وتوضيح أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع فمصطلحات الدراسة، كما تم التعرض إلى الدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني: ويتعرض هذا الفصل إلى موضوع المشاركة حيث تم عرض أهم التعاريف حول مفهوم المشاركة، وبعد ذلك تم توضيح أهمية المشاركة ودرجاتها بالإضافة إلى أساليب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، كما تم التطرق إلى إيجابيات وسلبيات المشاركة.

الفصل الثالث: يتعرض هذا الفصل إلى أهم التعاريف الواردة حول مفهوم عملية اتخاذ القرارات ثم أهميتها ومراحلها، بالإضافة إلى أنواع القرارات والنظريات التي تعرضت لها، كما تم التطرق إلى أهم الوسائل المستعملة في تحسين القرارات الجماعية و معوقات اتخاذها.

الفصل الرابع: تعرضنا في هذا الفصل إلى تعريف التكوين المهني وأهدافه و أنماطه و مستويات التأهيل واتخاذ القرارات في التكوين المهني.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى إجراءات الدراسة الميدانية حيث تم الحدود المكانية والزمانية والموضوعية وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، كما بينا منهج الدراسة وأداتها.

الفصل السادس: خصص هذا الفصل لجمع البيانات وجدولتها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ظل الفرضيات التي انطلقنا منها، ثم استخلاص النتائج العامة للبحث.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- تحديد المصطلحات
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تعد المشاركة في اتخاذ القرار في العصر الحالي ضرورة من ضرورات الحياة بل حق شرعي لكل الأفراد والجماعات وهذا في كل مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية، وهذا ليؤكد كل فرد "...ذاته ونمو شخصيته لتصبح نشيطة وفعالة ومستقلة ذاتيا، لها كفاءة من الناحية النفسية العقلية والثقافية للوصول إلى أهداف بعيدة المدى والتي يمكن من خلالها الفرد استخدام مهاراته المتاحة في مجال المشاركة الديمقراطية وخاصة فيما يتعلق بأخذ القرارات المتعلقة به". (أحمد بودراع، 1995، ص 125)

وعليه فقد أصبحت المشاركة في العصر الحالي داخل الجماعات المختلفة حتمية من أجل تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات والآراء لأن كل التنظيمات والمؤسسات المشكلة للمجتمع ومنها المؤسسات التكوينية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتنظيم الجيد والتخطيط الفعال.

وإذا كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية ضرورية باعتبارها أحد العوامل المساعدة على زيادة الإنتاج والرفع من مردودية الأفراد، فإنها في مراكز التكوين المهني لا تقل عنها أهمية وهي تعبير عن ديمقراطيتها واتجاهها نحو إشراك كل المعنيين بالعملية التكوينية في مختلف جوانبها لكونها تساهم في تحقيق مستوى عال من الرضا لدى الأساتذة وتزيد من دافعيتهم للأداء الفردي والجماعي مما ينعكس إيجابا على رفع المردود التربوي للمتربين وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة من العملية التكوينية، وعليه فقد أصبحت المشاركة قاعدة أساسية في التكوين المهني وهي فكرة قائمة على أساس التشاور بين الإدارة والأساتذة من أجل خلق بيئة تكوينية ناجحة خاصة في ظل ازدياد اهتمام المجتمع بالتكوين المهني وتزايد الاقبال عليه من طرف الشباب بمختلف مستوياتهم التعليمية.

وبما أن المشاركة أصبحت في العصر الحالي من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية حيث أكدت عليها مؤتمرات تربوية عديدة، فقد سارعت الجزائر على غرار مختلف دول العالم إلى إنشاء وتأسيس عدة مجالس على مستوى المؤسسات التكوينية تسمح بموجبها للأساتذة بالمشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التكوينية.

ولكن لاختلاف المديرين القائمين على مراكز التكوين المهني في الجوانب النفسية والشخصية فإنهم يختلفون كذلك في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفضها

وهناك من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى وبمعنى فإن القيادة الإدارية السائدة في مراكز التكوين المهني هي التي تحدد مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وباعتبار الأساتذة عمود من أعمدة العملية التكوينية فإن التعرف على درجة مشاركتهم في المناقشة واتخاذ القرارات داخل مراكزهم أمر في غاية الأهمية، لكون القرارات الصائبة والرشيده هي التي يتوفر فيها مبدأ المشاركة، وهذا ما دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع منطلقين من التساؤل التالي:

- ما درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات على مستوى مراكزهم؟

ويتمفرع عن هذا السؤال الأسئلة الجزئية التالية:

- ما درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني؟
- ما درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين؟
- ما درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية؟
- ما درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

باعتبار الفرضية وخاصة في البحوث الإنسانية هي اقتراح الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية فإن موضوع بحثنا يتطلب صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرار على مستوى مراكزهم متوسطة.

الفرضيات الجزئية:

- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية منخفضة.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار على مستوى مراكز التكوين المهني وذلك من خلال:

- التعرف على درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني.
- التعرف على درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المترشحين.
- التعرف على درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية.
- التعرف على درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية.

4- أهمية الدراسة: يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تظهر أهمية هذه الدراسة لمتطلبات جديدة أصبحت ملحة تدعو إلى الاهتمام بالديمقراطية التشاركية في تسيير المؤسسات والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات خلافا لما هو سائد من انفراد المدراء بالتسيير واتخاذ القرارات بمفردهم.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية إيجاد آليات تسمح بتحييب المشاركة لدى الأساتذة في مختلف الاجتماعات والمجالس التي تعقد على مستوى مراكز التكوين المهني وتدفعهم إلى المزيد من الاهتمام بها والمشاركة فيها بفعالية.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تفعيل مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات ضمن جو ديمقراطي تشاركي يقضي على الطرق التقليدية القديمة التي تطبعها الرتبة والانفرادية في اتخاذ القرارات.
- تظهر أهمية هذه الدراسة من قلة البحوث والدراسات التربوية التي أجريت في هذا المجال في الجزائر، حيث ركزت كل الدراسات على الإدارة المدرسية، واهملت قطاع التكوين المهني.
- إبراز أهمية مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- قد توفر الدراسة معلومات مفيدة لمديري مراكز التكوين المهني عن أهمية مشاركة الأساتذة لهم في عملية اتخاذ القرارات لما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على علاقتهم بالأساتذة.

5- أسباب اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع ومنها:

- الميل والرغبة الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع.

- مما عزز قناعة الباحث بضرورة إجراء هذه الدراسة ما لمس من انخفاض درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسساتهم، وهذا من خلال احتكاكه بهم.
- محاولة اكتشاف مدى تطبيق الديمقراطية التشاركية في مراكز التكوين المهني خاصة مع ظهور متطلبات جديدة تدعو إلى الاهتمام بها.
- تنمة للدراسات السابقة حول واقع اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية.

6- تحديد المصطلحات إجرائياً: تتمثل مصطلحات هذه الدراسة فيما يلي:

- أ- **المشاركة في اتخاذ القرار:** نعني بها قيام جميع الأساتذة أو ممثلين عنهم بوضع الحلول للمشكلة المطروحة أو إبداء آرائهم واقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات العمل بالمركز والمتعلقة بالمسار المهني وشؤون المتربصين وتحسين العملية التكوينية والشؤون الإدارية.
- ب- **اتخاذ القرار:** هو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة تتعلق بالعملية التكوينية أو ما يتصل بها.
- ج- **التكوين المهني:** وسيلة لإكساب الأفراد والعمال قدرات ومهارات في مهنة معينة تسمح لهم بأدائها بكفاءة عالية.
- د- **أستاذ التكوين المهني:** هو الموظف المكون الذي يشرف على تكوين وتأهيل المتربصين في مراكز التكوين المهني، والذي يملك مجموعة من المؤهلات العلمية والإمكانات والخبرات التي تمكنه من ممارسة مهنة التكوين.

7- الدراسات السابقة:

باعتبار الدراسات السابقة هي البحوث العلمية التي أعدت من قبل وفي نفس نقطة البحث، لأن الحكمة من استعراضها ليس مقصود لذاتها، وغنما تحليل نقاط الالتقاء والافتراق بين البحث الحالي، ونظرتة في نفس الموضوع، مما جعلنا نطلع على بعض الأعمال في مجال اتخاذ القرار وهي:

الدراسة الأولى: دراسة نورة فتاش (2003) رسالة ماجستير جامعة قسنطينة، بعنوان اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية: حيث هدفت إلى إلقاء الضوء على النصوص التشريعية التي تنظم سير العملية التربوية وتعدد مستويات اتخاذ القرارات في الإدارة ومجالات مشاركة الأساتذة.

أما عينة الدراسة فكانت من أساتذة التعليم الثانوي بثانويات ومواقن ولاية قسنطينة حيث بلغ عددهم 65 أستاذ.

• استعملت الباحثة الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث احتوت على 26 سؤال منها 5 أسئلة على البيانات الشخصية و 4 على مكانة الأساتذة في المؤسسة و 13 سؤال عن دور الأساتذة ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات والأطر المفضلة لذلك، وسؤالين عن المجالات التي يشارك فيها الأساتذة وسؤالين عن كفاية التشريعات التي تضمن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات.

• نتائج الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• مشاركة الأساتذة في تسيير المؤسسة غير كافية وغير فعالة.
• مشاركة الأساتذة المنصوص عليها والمعمول بها في الواقع غير كافية ومحصورة في الجانب التربوي فقط.

• الجوانب المالية تؤخذ من طرف مجلس التوجيه والتسيير.

• ممارسة اتخاذ القرارات في المؤسسات يتوافق مع النصوص التشريعية المعمول بها، إلا أن أطر المشاركة المتواجدة غير كافية.

• اتخاذ القرار يخضع لنظام مركزي وتتولى الهيئات العليا للقرارات الاستراتيجية والهيئات الدنيا تتولى القرارات التشغيلية.

الدراسة الثانية: خلف سليمان الرواشدة (2007) بعنوان صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم، وعلاقة هذه المشاركة بكل من شعور المعلمين بالأمن، ولانهم التنظيمي، وكذلك الكشف عن العلاقة بين شعور المعلمين بالأمن وولانهم التنظيمي (الرواشدة، 2007، ص 135)

وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (670) معلما ومعلمة أي ما نسبته (11%) تقريبا من

أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث لجمع البيانات استمارة مكونة من 48 فقرة.

ولمعالجة البيانات استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك معامل الارتباط بيرسون.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في عملية صناعة القرار في مدارسهم بشكل عام كانت متوسطة.

كما أظهرت أيضا أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية والعامة في الأردن في عملية صناعة القرار في المجال الفني كانت متوسطة وكذلك في المجال الإداري متوسطة، وفي المجال الاجتماعي منخفضة. (الرواشدة، 2007، 177، 178)

التعقيب على الدراسات:

هذه الدراسات تطرقت إلى موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية وهو نفس الموضوع الذي حاولنا دراسته في الدراسة الحالية تحت عنوان المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة التكوين المهني. وقد تبين من خلال هذه الدراسات أن مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار لا ترقى إلى المستوى المطلوب بمؤسسات التعليم الثانوي وجاءت بدرجة متوسطة في دراسة فتاش (2003) بثانويات ولاية قسنطينة، ونفس الدرجة في دراسة الرواشدة (2007) بالأردن.

وقد تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليل وهو المنهج الذي اختاره الباحث في دراسته الحالية لكونه الأنسب لتفسير وتحليل الظاهرة.

ويتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة أنها أفضت إلى نتائج تؤكد ضعف مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى اقتصرها على المجال التربوي فقط وبدرجة متوسطة ما يعني أنها دون المستوى المطلوب.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على المنهج الوصفي وكذلك اعتمادها على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتهدف كذلك إلى التعرف على درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرار على مستوى مؤسساتهم.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كون الدراسة الحالية من قطاع التكوين المهني والدراسات السابقة عينتها من قطاع التربية كما تختلف في المنطقة الجغرافية، حيث أجريت الدراسة الحالية بولاية جيجل، فيما أجريت دراسة فتاش بمدينة قسنطينة ودراسة الرواشدة بالمملكة الأردنية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المصطلحات وبناء الإشكالية وصياغة الفرضيات.

الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

– تمهيد الفصل

- 1 . تعريف المشاركة في اتخاذ القرار
- 2 . أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
- 3 . درجات المشاركة في اتخاذ القرار
- 4 . أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
- 5 . ايجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار

– خلاصة الفصل

– مراجع الفصل

تمهيد:

تتسم الإدارة الحديثة بانتهاجها نهجا ديمقراطيا في عملية اتخاذ القرارات، بحيث أنها أصبحت تشرك العاملين والمرؤوسين في هذه العملية ولم تعد حكرا على القادة فقط كما كان معمولا به في القديم، وعليه يمكن القول بأن القرارات المتخذة في العصر الحالي ثمره جهد مجموعة من الأفراد، وهذا ما سيتم معالجته في هذا الفصل من خلال الإحاطة بعناصر متنوعة في موضوع المشاركة، بتناول مفهوم المشاركة وأهميتها ودرجة المشاركة، وأهم أساليبها.

1- تعريف المشاركة في اتخاذ القرار:

أ- **المعنى اللغوي:** يقال شرك فلان في الأمر شِرْكًا وشِرْكَةً وشِرْكَةً، كان له نصيب منه فهو شريك وأشركه في أمره: أدخله فيه ويقال شاركه بمعنى كان شريكه، ويقال فلان يشارك في علم كذا له نصيب منه وشرك بينهم جعلهم شركاء.

والشُرْكَةُ والشَّرْكَةُ سواء: مخالطة الشريكين فيقال اشتركنا بمعنى تشاركنا وقد اشترك الرجلان وتشاركوا وشارك احدهما الآخر فالشريك هو المشارك. والشرك كالشريك. (الرواشدة، 2007، ص47)

ب- **المعنى الاصطلاحي:** من الصعب إعطاء تعريف دقيق للمشاركة خاصة وأنها تحمل معاني مختلفة باختلاف البيئة والموقف واللغة.

ومن أشهر التعاريف الخاصة بالمشاركة تعريف كيث ديفيس حيث يقول: أن "المشاركة هي الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم". (فضيل دليو وآخرون، 2001، ص20)

أما فرانش فيعرفها بقوله أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم سياسات واتخاذ قرارات وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم. (فضيل دليو وآخرون، 2001، ص20)

كما يعرفها عبد الهادي الجوهري في معجم علم الاجتماع كما يلي:

يقصد بالمشاركة العملية التي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية والاجتماعية وتكون لديه الفرصة لان يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق انجاز الأهداف. (الجوهري، 1999، ص237)

وتعرف كذلك بأنها: أخذ جزء أو الانضمام في نشاط ما والمعنى الأوسع مشاركة العاملين في قرارات سياسات الشركة والتي تؤثر فيهم مباشرة. (طه وآخرون، د س، ص49)

أما المشاركة في الإدارة المدرسية فتعرف بأنها " التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية والمساهمة الفعلية في العملية التربوية في تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات التي يجب تنفيذها ومتابعة سيرها. (أبو الوفا وآخرون، 1999، ص32)

2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

لقد أوضحت الكثير من البحوث والدراسات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال ما يلي:

– "إن اشتراك العاملين في عمليات رسم وصناعة السياسات والقرارات المتعلقة بالوظيفة الإدارية في مرحلة التخطيط والتسيير والرقابة يعطي الفرصة ويفتح المجال للسياسات والقرارات وسائر الأعمال والتصرفات الإدارية، ويكسبها قوة شرعية الملاءمة الاجتماعية الأمر الذي يجعل العمل الإداري أكثر حياة وواقعية وتكيفاً وتطابقاً مع ظروف ومعطيات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في المجتمع وأكثر انسجاماً وتكيفاً مع عناصر البيئة". (عابدي، 1984، ص61)

"ومما لا شك فيه أن توسيع قاعدة مشاركة المعلمين والمرؤوسين في اتخاذ القرارات يقرب القرارات من الفاعلية والرشد، وتجعل المرؤوسين على وعي بمغزاها وظروفها وهو ما يجعلهم أكثر حماسة واستعداداً لتحمل المسؤولية، وأكثر رضا عن أعمالهم وانتماء لمهنتهم" (عابدين، 2001، ص125)

ويرى الجواهري وأبو الغار (1998) أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف، طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر ويزيد من كفاءته ونضجه. (الخطيب، معاينة، 2005، ص 284)

وعموماً فقد أجمل عدة باحثين أهمية المشاركة في النقاط التالية:

- تحسين الروح المعنوية للمعلمين وتوفير معلومات أكثر لهم.
- تحسين التواصل داخل المدرسة وزيادة الحوافز المشجعة لجذب النوعية الجيدة من المعلمين.
- إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم في كل ما يهم ويمس نشاطاتهم أو يؤثر على أعمالهم ولذلك أثر في فهم العمل وإدراك حاجته للتحسين والتطوير.

- خلق مناخ ملائم يشجع على التعبير وينمي القیادات الإدارية.
- المساعدة في ترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين نوعية القرارات المتخذة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين وإقامة علاقات إنسانية بينهم.
- أن تكون القرارات المتخذة حكيمة وقابلة للتنفيذ بسهولة وتفهم المعلمين والتلاميذ للقرار وإزالة مخاوفهم. (عابدين، 2001، ص129)
- الإنصاف والعدالة الاجتماعية: تعتبر المشاركة عاملا من عوامل تحقيق العدالة الاجتماعية، إذ تصبح السلطة بفضل المشاركة الديمقراطية إنسانية. (العجمي، 2008، ص140)

3- درجات المشاركة في اتخاذ القرار:

تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير والنهج الذي عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه في اتخاذ قراراته.

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 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 الشريف، 2005، ص01)

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

- المدير هو الذي يدرس المشكلة ويتخذ قرارات بشأنها ثم يقوم بعرضها على المرؤوسين من أجل الموافقة عليها، مع توضيح الأسباب الرئيسية لاختياره لهذا القرار .
- يقوم المدير بعرض المشكلة على المرؤوسين، وهم الذين يقومون بدراسة المشكلة رفقة المدير وتناقش من طرف الجميع، ثم يؤخذ بذلك الرأي الحسن، لكن اقتراحات وأراء المرؤوسين غير ملزمة للمدير ويمكنه ان يتجاوزها ولا يأخذ بها.
- وهي المشاركة الديمقراطية بكل حرية لكل المرؤوسين رفقة المدير، حيث تناقش المشكلة المطروحة من قبل الجميع وكل واحد يدلي برأيه حول الاختيار الذي يراه مناسب لحل المشكلة المطروحة ويكتفي المدير في هذه الحالة بتوجيه المرؤوسين ويؤخذ القرار من طرف الأغلبية.
- هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب التدرج التالي:
- عدم إشراك المرؤوسين إطلاقاً صفر .
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبيا.
- استشارة المرؤوسين في قرارات هامة.
- اشتراك المرؤوسين اشتراكا تاما في عملية اتخاذ القرار 100%. (الخطيب، معاينة، 2015، ص 285)

4- أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات:

- هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها المشاركة لمرؤوسين في وضع الحلول للمشكلة المطروحة أو إبداء آرائهم واقتراحاتهم ومن أهم أساليب المشاركة ما يلي:
- أ- أسلوب تقديم الاقتراحات: يسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين بإبداء آرائهم واقتراحاتهم بخصوص المشكلة المطروحة بطريقتين:

الأولى: صندوق الاقتراحات: يتم وضع صندوق خاص باقتراحات العاملين في مكان معين، ويطلب من العاملين وضع آرائهم واقتراحاتهم حول القضية المطروحة للدراسة في هذا الصندوق، حيث تكون الاقتراحات سرية، من أجل التعبير بكل بحرية ودون خوف الإدارة.

الثانية: الطلب المباشر: حيث تطلب الإدارة من العاملين كتابة اقتراحاتهم حول المشكلة المعنية بالدراسة ورفعها للإدارة بشكل جماعي عن طريق الرؤساء المباشرين.

ومن عيوب هذا الأسلوب هو عدم اهتمام المرؤوسين وعدم تقديم اقتراحات مفيدة وكذلك عدم أخذ الإدارة في غالب الأحيان بهذه الآراء حسب اعتقاد السواد الأعظم من المرؤوسين. (الرواشدة، 2007، ص56)

ب- اللجان: يتم تشكيل لجان دائمة ومؤقتة على مستوى المؤسسة من الأفراد العاملين ذوي الخبرة الطويلة والتجربة الواسعة ومشهود لهم بالكفاءة لمشاركة الإدارة في دراسة مشكلات معينة وتحليلها واتخاذ قرارات بشأنها ولهذه اللجان العديد من الايجابيات نذكر منها ما يلي:

- تسمح بتنسيق وجهات نظر الأعضاء المشاركين.
 - تسمح بالحصول على عدد كبير من الأشخاص ذوي الخبرة والكفاءة.
 - التقليل من أثر الاعتبارات الشخصية والنزاعات الفردية التي تؤثر في سلامة القرار.
 - تساعد على تدريب العاملين على التفكير في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- ورغم هذه الايجابيات إلا أن اللجان وإدارتها لا تخلو من بعض السلبيات ومن أهمها:
- تجميع المسؤولية وشيوعها.
 - البطء في انجاز الأعمال.
 - ضياع وقت كبير في المناقشة.
 - تهرب بعض الأعضاء من تحمل المسؤولية.
 - انفراد بعض الأعضاء ممن لهم النفوذ في اتخاذ القرارات.

- اللجوء إلى حل وسط عند نشوب الخلافات بين الأعضاء.

والشيء الملاحظ أن هذه العيوب لا تقلل من أهمية اللجان ودورها في اتخاذ القرارات الفعالة، حيث يمكن تجاوزها والتغلب عليها من خلال بعض الإجراءات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- حسن اختيار الأعضاء ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة كالخبرة والكفاءة.

- تحديد جدول الأعمال وضبطه وتوزيعه على كل الأعضاء بفترة زمنية كافية.

- توفير المعلومات اللازمة عن المشكلة المعروضة للدراسة.

- حسن اختيار رئيس اللجنة.

ج- الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات من بين أهم وأنجع الأساليب لاتخاذ القرارات الجماعية، كونها تسمح للمرؤوسين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم في إطار تحليل الموقف واقتراح الحلول المناسبة ما يسمح باتخاذ قرار صائب ورشيد.

وتعد الاجتماعات أحد أهم الأدوات التي تستخدم لممارسة كافة مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ومتابعة ورقابة على مستوى المؤسسة. كما أنها أحد أهم أدوات الاتصال بين المؤسسة والأطراف الأخرى الخارجية ذوي العلاقة. (كنسة، 2009، ص115)

حيث تكمن أهمية الاجتماعات في رفعها لمعنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. وهذا من خلال:

- اتخاذ قرارات جماعية تتسم بالنضج والصدق والموضوعية.

- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي العهد بالعمل الاحتكاك بأهل الخبرة والتجربة الواسعة.

- إزالة الحواجز بين المرؤوسين والإدارة. (كنسة، 2009، ص120)

إلا أن الاجتماعات كأسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات لا تخلو من بعض العيوب وهذا ما قد يدفع الإدارة للتخلي عنها ومن أهم هذه العيوب:

- عدم التزام الرئيس والمرؤوسين بالمواعيد المحددة للاجتماع.
 - صعوبة اختيار الوقت المناسب لظروف جميع المجتمعين.
 - سيطرة بعض الأعضاء على مجريات الاجتماع وخاصة ممن يتمتعون بقوة الشخصية والقدرة على الحديث. (الرواشدة، 2007، ص59)
 - كثرة الجدل بين الأعضاء المشاركين والرئيس أو بين الأعضاء أنفسهم.
 - تأخذ وقت طويل مما يصيب المشاركين بالملل والضجر.
 - إلا أنه يمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال:
 - الالتزام بالموعد المحدد للاجتماع من طرف الجميع.
 - توجيه المناقشات نحو المشكلة المعروضة للدراسة.
 - إعطاء الفرصة لكل المشاركين للمشاركة وطرح أفكارهم وعدم اتخاذ موقف سلبي من أفكارهم.
 - اختيار الوقت المناسب للاجتماع بحيث يتناسب مع ظروف كل المشاركين.
- د- المجالس:** يتم تشكيل المجالس بقرار من الإدارة على مستوى المؤسسات التكوينية، وتأخذ الصفة الرسمية، وتسمح هذه المجالس للمرؤوسين بالمشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات التربوية والبيداغوجية والإدارية والمالية، وتعد هذه المجالس بحق الإطار المفضل للتشاور بين الإدارة والمرؤوسين ، وفي هذا الصدد يقول محمد منير مرسي "أن المجالس التعليمية وسائط اتصال معروفة، وتلعب دورا هاما في العملية الإدارية حيث من خلالها يتم التنسيق بين الأجهزة المختلفة وتتم المشاركة في اتخاذ قرارات رشيد ... " (عابدين، 2000، ص183)

ومن أهم المجالس الموجودة على مستوى مراكز التكوين المهني مجلس التوجيه، مجلس المكونين، مجلس التقني البيداغوجي، مجلس التأديب.

هـ- المؤتمرات والندوات: تهدف المؤتمرات والندوات إلى التشاور وتبادل الآراء بين المدير والمرؤوسين لحل مشكلة ما، وتقديم الاقتراحات مما يتيح للمدير في هذه المؤتمرات والندوات الإطلاع على بعض

الأمر المهمة المتعلقة بعمله، ويتاح للمرؤوسين تبادل المعلومات عن الأنشطة التي يقومون بها، وتبادل الخبرات والآراء فيما بينهم. ويتوقف نجاح المؤتمرات والندوات على درجة تشجيع المدير للمرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم، ودرجة الاهتمام بهذه الاقتراحات، إضافة على ضرورة توفر جدول أعمال يكفل ترتيب الموضوعات حسب الأهمية.

وقد أشار (أيوب 1993) و(غنيم 2002) إلى بعض المزايا المتعلقة بأسلوب الندوات والمؤتمرات من أهمها:

- إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتبادل الآراء والمعلومات بينهم.
- منح المرؤوسين الشعور بالثقة والمسؤولية مما يؤدي إلى إسهامهم بصورة فعالة في إدارة
- تنمي بعض الجوانب الايجابية في سلوك الأفراد كالتعاون والعمل بروح الفريق مع بقية أفراد المجموعة.
- كما أشار (أيوب 1993) إلى بعض عيوب هذا الأسلوب منها:
- عدم اهتمام المشاركين بموضوع المؤتمرات والندوات بسبب ضياع الوقت والجهد.
- يتيح الفرصة لبعض المشاركين من أصحاب النفوذ بالسيطرة على مجريات الأمور.
- تحتاج إلى وقت طويل في الإعداد والتحضير والتنفيذ ومتابعة التوصيات الناتجة عنها. (الرواشدة، 2007، ص58)

5 - الآثار الايجابية والسلبية للمشاركة في اتخاذ القرار:

- أ- الآثار الايجابية: بما أن للمشاركة أهداف وغايات ترتجى من ورائها على المستويين الفردي والجماعي فإن من آثارها الإيجابية ما يلي:
- تساهم المشاركة في زيادة فعالية القرار الصادر نتيجة مشاركة القائمين على تنفيذه.
- تحقق المشاركة مستوى عال من الرضا لدى المرؤوسين وتزيد دافعيتهم للأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

- تمكن المشاركة من فهم واستيضاح المرؤوسين كل ما يتعلق بأبعاد القرار وآثاره وهو ما يبديد مخاوفهم وبالتالي احتمال مقاومتهم للقرار أو التغيير.

- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام العاملين بتنفيذ القرار والشعور بالمسؤولية والحماس نحو هذا التنفيذ.

- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين والذي ينتج من إحساس المرؤوس بالمسؤولية من خلال مشاركته.

- تحقق المشاركة استيعاب الإدارة لجميع جوانب العمل بالتنظيم من خلال تحليل ودراسة آراء ومقترحات المرؤوسين كما تحقق استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار برنامج تنفيذه وهو ما يحقق قابلية تطبيق القرار بفاعلية ومرونة.

- تمكن المشاركة من رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة فرص التعاون بينهم وتدعيم العلاقات الإنسانية الطيبة بين الإدارة والعاملين.

- تحقيق المشاركة لإشباع الحاجات العليا للأفراد مثل الحاجة إلى الانجاز والشعور بالذات أو الاستقلالية وهذا ما يساهم في زيادة الاستقرار في العمل وزيادة درجة الرضا والشعور بالمسؤولية مما ينعكس على مستويات أعلى للأداء.

- تساهم المشاركة في تنمية القدرات والمهارات الإدارية للمرؤوسين، وبالتالي إمكانية تكوين صف قيادي ثاني قادر على اتخاذ القرار في المستقبل بكفاءة.

- تساعد المشاركة في تقريب وجهات النظر بين المرؤوسين والرؤساء.

- تساهم المشاركة في تنمية روح الخلق والمبادرة والدفع على التفكير والابتكار والتي تؤدي إلى الوصول إلى قرار أفضل وذلك لإتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وكفاءاتهم لتصور وخلق بدائل متميزة.

(عبد القادر الشريف، 2005، ص92)

ب- الآثار السلبية للمشاركة: يرى البعض أن هناك حدود لمشاركة العاملين في صنع القرار ولفاعلية

هذه المشاركة حيث أن هناك آثار سلبية تترتب على المشاركة منها ما يلي:

- انخفاض في كفاءة وفعالية القرار وبالتالي الإخفاق في الوصول إلى هدف رفع كفاءة القرار ويحدث هذا في حالة مهارة وخبرات وقدرات المرؤوسين أو عدم اهتمامهم بالمشكلة.
- تولد شعور خاطئ نحو الرئيس يتعلق بانخفاض قدراته ومهارته وضعف ثقته بالإنفراد باتخاذ القرار .
- شيوع المسؤولية فمشاركة المرؤوسين في القرار يعني أن القرار محصلة آراء واقتراحات وجهود المرؤوسين مجتمعة، لذا فأى محاولة لتحديد نصيب كل فرد من المسؤولين لتحديد الثناء الذي يستحقه أو اللوم أو العقاب يعد أمرا صعبا للغاية.
- بالنسبة للمشاركة التي تتم في صورة جماعية فإن نجاحها يتوقف على مهارة وقدرة الرئيس على إدارة الجماعات والمناقشات المتعلقة بتشخيص المشكلة. وتجميع البيانات والمعلومات عن كفة الظروف المحيطة بها وبلورة الحلول البديلة وتحديد العامل الاستراتيجي المحدد للمشكلة وتقييم بدائل الحلول.
- يحتاج إلى وقت طويل مقارنة بالقرارات التي يتخذها المدير بصفة فردية وبالتالي من الصعب استخدام أسلوب المشاركة في المواقف الطارئة والعاجلة أو السرية التي تتطلب قرارات سريعة خاصة في حالة الأزمات.
- قد تؤدي المشاركة إلى خلق منازعات وخلافات فيما بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة اتساع طموحاتهم وتصوراتهم وامتدادها إلى مجالات أخرى يجب عدم اشتراكهم فيها. والنتائج الايجابية والسلبية السابقة للمشاركة تشير إلى أن هناك وجهات نظر مختلفة بعضها يؤدي متطلبات مشاركة العاملين في صنع القرار والبعض الآخر يعارض هذه المشاركة نظرا للآثار السلبية المترتبة عليها وهو ما يؤكد أن هناك متغيرات وظروف وشروط معينة هي التي تحدد درجة وطريقة المشاركة المناسبتين ودرجة التوافق وطريقة المشاركة وبين الظروف والمواقف التي تطبق فيها المشاركة. (عبد القادر الشريف، 2005، ص93)

خلاصة:

تكتسي المشاركة أهمية كبيرة وبالغة في اتخاذ قرارات فعالة ورشيدة، ولهذا كانت موضوع أبحاث ودراسات العديد من علماء النفس وعلم الاجتماع، حيث قدموا الدليل على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، ويؤكدون على أن القرارات الجماعية التي تتخذ على مستوى المؤسسة هي أحسن من تلك القرارات التي يتخذها المدير لوحده.

بالإضافة إلى ذلك فقد جاء في هذا الفصل تفصيل لاجابيات المشاركة، حيث تؤدي إلى زيادة الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين، وتساعد على تقريب وجهات النظر بين الرئيس والمرؤوسين. وهذا ما يدعوا إلى ضرورة الاهتمام بها وإعطائها الأهمية اللازمة خاصة ونحن في عصر يشهد تعقد دور المدير، وأصبح من الصعب إدارة المؤسسة الحديثة من قبل رجل واحد.

مراجع الفصل الثاني:

1. خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامدة، الأردن.
2. فضيل دليو وآخرون (2001): إشكالية المشاركة الديمقراطية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر.
3. عبد الهادي الجوهري (1999): معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
4. فرج عبد القادر طه (د.س): معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية، بيروت.
5. جمال أبو الوفا وآخرون (1999): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
6. عمار عوابدي (1984): مبدأ الديمقراطية الإدارية وتصنيفاتها في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. محمد عبد القادر عابدين (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
8. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة (2005): الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن.
9. محمد حسنين العجمي (2008): صناعة القرار التربوي واتخاذ، داغر الجامعة الجديدة.
10. السيد عبد القادر شريف (2005): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
11. أحمد كنسة (2003): إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر.
12. جمال أبو الوفا وآخرون (1999): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

- تمهيد الفصل

1 - تعريف اتخاذ القرار

2 - أهمية اتخاذ القرار

3 - مراحل اتخاذ القرار

4 - أنواع القرارات

5 - نظريات اتخاذ القرار

6 - الوسائل المستعملة في تحسين القرارات الجماعية

7 - معوقات اتخاذ القرار

- خلاصة الفصل

- مراجع الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرارات من حيث: مفهومها، وأهميتها ومراحلها، وأنواعها، والنظريات التي تناولتها، والعوامل المؤثرة في اتخاذها، بالإضافة إلى الوسائل المستعملة في تحسين القرارات الجماعية.

1- تعريف اتخاذ القرار:

أ- لغة: القرار لغة مأخوذ من الفعل (قر) ومعناه سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر، فالقرار إذن هو عبارة عن موقف، يتم بموجبه اختبار بديل معين من مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة أو أزمة، أو إدارة عمل معين، والقرار بهذا المعنى ينصرف إلى معنى البث النهائي في قضية من القضايا المطروحة على المسؤول الإداري. (حروش، 2013، ص 171)

ب- اصطلاحاً: تعددت تعريفات عملية اتخاذ القرار بتعدد الكتاب والمفكرين في هذا المجال، إلا أنها تتفق على عناصر محددة وأساسية في هذه العملية ومن هذه التعريفات:

- عرف القرار الإداري بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (حاججة، 2010، ص 21)

- كما يعرف بأنه "القدرة على مواجهه موقف ما، يمثل مشكلة أو تحدياً للفرد، وهو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التي تسمح بمناقشة الحلول والبدائل وترتيبها وفق الأفضلية" (اللقاني، 1999، ص 27)

- أما **صلاح عبد الحميد مصطفى** فيرى أن اتخاذ القرار هو "البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ" (عابدين، 2001، ص 125)

- كما يعرف بأنه اختيار بين بدائل مختلفة. (المعاطبة، 2007، ص 132)

أو هو عبارة عن البديل الأفضل والأحسن الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ.

- أما **هربرت سيمون** أكثر المهتمين بإعداد واتخاذ القرارات فيرى بأنها "عملية بحث عن حل وسط" (العديلي، 1995، ص 476)

ومهما تعددت التعريفات لعملية اتخاذ القرارات فإننا نلاحظ وجود عوامل مشتركة في كل هذه التعريفات تتمثل في الاختيار الأمثل والأحسن لبديل معين، كما ان الأساس في العملية هو وجود مشكلة تتطلب الحل، كما يستوجب وجود عدة بدائل، فإذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك قرار يتخذ.

2- أهمية اتخاذ القرارات: لإبراز أهمية اتخاذ القرارات نورد مجموعة من الآراء المختلفة تم جمعها

من خلال القراءات المختلفة:

- يرى سيمون أن الإدارة هي "اتخاذ قرارات، وان اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية لأنها أهم عناصر العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم". (العديلي، 1995، ص476)

- أما جريفت فيرى من جهته بأن القرار "هو حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل بدونه، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها. (مرسي، 1971، ص95)

- أما العلاق (1999) فيرى أن الحاجة إلى اتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من أي وظيفة إدارية أخرى فإذا كانت عملية اتخاذ القرارات خاطئة فمعنى ذلك حدوث الأخطاء في كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة، وبدون القرارات السليمة لا يمكن لهذه الوظائف أن تأخذ مكانها في المؤسسة، وهذا ما يعجل بانتهاء وجود المؤسسة بأكملها. (الرواشدة، 2007، ص28).

"تصبح هذه الوظيفة أكثر أهمية واشد خطورة عندما يتولى الأشخاص مهام قيادية أو إدارية في الأجهزة والمؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة حيث يكون من صلب مهامهم اتخاذ قرارات تؤثر على مصير وأهداف تلك الأجهزة والمؤسسات وتتأثر بها مصالح العاملين فيها والمتعاملين مع وليس من المغالاة في شيء أن تصبح أهمها على الإطلاق لأنها تستوعب جميع الوظائف الأخرى إلى الدرة التي يصبح معها أن نعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات. (العمرات، 1418هـ، ص56)

ويمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات في أي مؤسسة هي عملية حتمية يعزى إليها نجاح أو فشل كل النشاطات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى عوادي (1984) أن عملية اتخاذ القرارات هي "وسيلة علمية وفنية وعملية حتمية ناجعة

لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة بصورة

علمية وموضوعية رشيدة" (فتاش، 2003، ص21)

3- مراحل اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية:

أ- **بيان المشكلة:** أول مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات هو ظهور مشكلة تستدعي وجود حل لها، وتحديد المشكلة من الأمور الصعبة لأنه تستدعي الوقوف على الأسباب الرئيسية لها من أجل إيجاد حلول مناسبة لها.

وتعد مرحلة تحديد المشكلة وحصرها من أهم العمليات على الإطلاق لأن اتخاذ قرار ناجح ورشيد يتوقف على هذه الخطوة.

ب- **جمع البيانات والمعلومات:** للمعلومات دور هام جدا في عملية اتخاذ القرارات بل تعتبر من أهم العناصر لهذه العملية لأنه بفضل المعلومات نتمكن من حصر المشكلة والوقوف عليها، كما أن المعلومات تساهم في اقتراح الحلول البديلة التي يمكن اختيارها كحل للمشكلة المطروحة.

ج- **وضع البدائل:** انطلاقا من تحليل المشكلة ومعرفة الأسباب نعرف بأنه لا يوجد هناك حل واحد للمشكلة نظرا لتعدد الأسباب وتنوعها وعليه ينبغي وضع بدائل عديدة تساهم في حل المشكلة القائمة ويشترط في هذه البدائل أن تكون واقعية ويمكن تنفيذها عمليا.

د- **تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها البعض:** تتم في هذه الخطوة تحديد كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة ويتم ذلك من خلال التعرف على:

- مدى مساهمة كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها.

- الوقت اللازم لتنفيذ كل بديل.

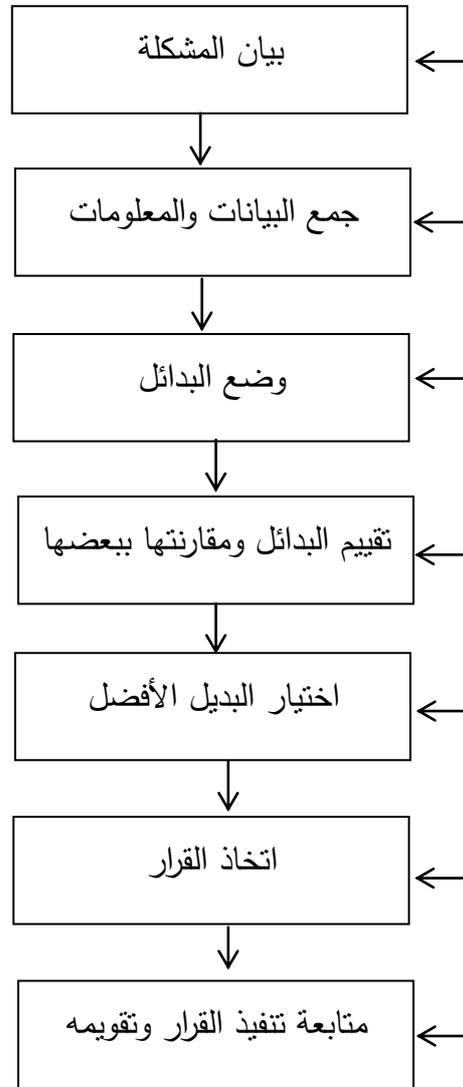
- ما يستلزمه كل بديل من إمكانيات مادية وبشرية لتنفيذه.

هـ- **اختيار البديل الأفضل:** بعد إجراء عملية المقارنة والوقوف على كل الجوانب الايجابية للبدائل المقترحة، يتم اختيار البديل الأفضل والذي يكون أقلهم وقتا، ولا يكلف كثيرا من الناحية المادية والبشرية ويكون سهل التنفيذ ويغطي المشكلة من جميع جوانبها واحتمالات النجاح لا بد أن تكون كبيرة.

و- **اتخاذ القرار:** بعد اختيار البديل تقوم الجهة المسؤولة باتخاذ قرار رسمي ونهائي بشأن المشكلة ويتعين على الجميع تحويل ما تم التوصل إليه من أفكار إلى الواقع العملي أي التنفيذ الرسمي للقرار المتخذ بغية القضاء على المشكلة نهائياً.

ز- **متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** استمرار المتابعة يضمن سلامة التنفيذ وكذلك يمكن من تصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ كما يمكن مقارنة الأهداف المحددة سابقاً بالنتائج المحققة على أرض الواقع ومنه اصدار الحكم عليه. (حجي، 2000، ص299)

شكل يوضح مراحل اتخاذ القرار الرشيد



المصدر: (حجي، 2000، ص301)

4- أنواع القرارات: نظرا لتعدد القرارات و تنوعها في المجالات الإدارية و بالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد للقرارات، إلا أنه يمكننا ذكر القرارات التالية:

أ- القرارات الفردية والجماعية:

◀ **القرارات الفردية:** وهي القرارات التي يلجأ إلى اتخاذها مدير المؤسسة بمفرده دون مشاركة المرؤوسين في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات، ومثل هذه القرارات غالبا ما ترفض من طرف المرؤوسين وهو ما يفقدهم الحماس لتنفيذها بكل موضوعية.

◀ **القرارات الجماعية:** هي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. (الخطيب، معاينة، 2005، ص263)

ومثل هذه القرارات غالبا ما تجد طريقها نحو التنفيذ، لأنه كلما كانت دائرة المشاركة واسعة كلما تمسكت الجماعة به وتحمست لتطبيقه.

ب- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

◀ **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها لمواجهة المواقف اليومية الدائمة التكرار. ويتم البث فيها بشكل سريع نتيجة للخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوفرة، وهذه القرارات لا تحتاج لوقت وإنما تمارس بشكل سريع.

◀ **القرارات غير المبرمجة:** وهي تلك المتعلقة بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهي تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار في الحلول والمواجهة. كما أنها تحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها وإلى صفاء الذهن واجراء بحوث واستشارات لتنفيذها، وتعتبر من أصعب القرارات لأنها:

- تهدف إلى إعطاء جواب جديد لقضية جديدة.
- تعبر عن استجابة الظروف الداخلية للبيئة الخارجية وتطوراتها.
- تؤدي إلى إيجاد وظهور وضعية جديدة لم تكن من قبل.
- تؤدي إلى تغيير جذري في السياسات والإجراءات والأساليب.

ج- **القرارات الاستراتيجية:** وهي التي تؤخذ من طرف السلطات العليا بهدف تغيير السياسة العامة من جذورها.

د- **القرارات الطبيعية:** وهي القرارات الطبيعية الخاصة بالتخطيط والتنسيق والتوجيه ومختلف العمليات الإدارية العامة. (العديلي، 1995، ص480)

5- نظريات اتخاذ القرار: يشير أدب الموضوع إلى تصنيف نظريات صناعة القرارات ضمن مدخلين رئيسيين في هذا المجال هما:

أ _ **النظرية الكلاسيكية:** سادت مفاهيم هذه النظرية حتى أواخر الثلاثينات من القرن العشرين، وتقوم هذه النظرية على النموذج الرشيد للتنظيم والذي يفترض أن هدف التنظيم هو الوصول إلى الكفاءة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده، ويسهل تصميم التنظيم في تحقيق هذا الهدف وتشمل صفة الرشد في هذه النظرية التنظيم وكل أعضائه.

ويشير كذلك مبدأ الرشد أو العقلانية إلى التوجهات الهدفية للمنظمة وكل نشاط تقوم به يرتبط بوضوح بأهدافها المحددة وهذا التوجيه الهدفي يشكل الممنوع والسبب.

وترتكز هذه النظرية على متخذ القرار الفردي وعلى أربعة أهداف هي:

المعلومات: وهي البيانات والإحصاءات التي توفرها قبل اتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج والفوائد المتوخاة منه.

قواعد القرار: هي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب الذي يجب عليه أن يتخذه وفقا لظروف المنظمة وتعليماتها، وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة أو على أخرى غير محتملة، بمعنى أنها قد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

المخاطرة: إن المخاطرة تعني أن كثيرا من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد على المعلومات ودون التأكد من أن النتائج أكيدة أو سليمة فلذلك يكون القرار نوعا من المخاطرة قد يصيب وقد يخطئ.

مساعدة القرار: وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار مثل العمليات الالكترونية للبيانات التي تساعد الإدارة على التوصل إلى القرار السليم.

وبالرغم مما قدمته هذه النظرية من أفكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرارات إلا أنه لم تسلم من بعض الانتقادات التي كانت بمثابة الأساس للنظرية السلوكية في اتخاذ القرارات ومن أهم هذه الانتقادات:

- المبالغة في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير.
- عدم إعطاء الاهتمام الكافي للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها.
- اهتمت بالبناء الرسمي للتنظيم الإداري وتجاهلت التنظيمات غير الرسمية.
- تعاملت مع التنظيم على أنه نظام مغلق بعيد عن تأثير البيئة الخارجة.
- إهمال الجانب الإنساني داخل المنظمة وخارجها.

وركزت على الجانب الفني للقرارات (العديلي، 1995، ص477)

ب- النظرية السلوكية: ظهرت هذه النظرية في الثلاثينيات من القرن العشرين، واستمرت حتى الخمسينيات من نفس القرن حيث اتخذت من الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية في صناعة القرارات أساساً لها، وعملت على تلافى جوانب النقص في الافتراضات والمفاهيم التي تبنتها النظرية الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات.

ويعتبر أنصار هذه النظرية أن الرشد هو مسألة نسبية ويمكن النظر إلى القرار الرشيد على أنه احسن قرار في ظل الظروف القائمة وحسب ما يمكن تجميعه من معلومات. فالنظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات تعد أول نظرية تربط بين اتخاذ القرار والسلوك داخل المنظمة وذلك لأنها ربطت بين اتخاذ القرار وسلوك الفرد والجماعة والمنظمة على يد كل من برنار شستر وهيربرت سيمون وجيمس تومسون الذين يرون أن اتخاذ القرار عملية أساسية في السلوك والأداء من خلال المنظمة، وقد عرفوا المنظمة بأنه هيكل متخذي القرارات أحياناً كأفراد وأحياناً كجماعات.

وتعتمد النظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات على الأسس التالية:

- إن وراء السلوك الإنساني والتصرفات الإدارية عملية اختيار اتخاذ القرارات.

- إن عملية إعداد واتخاذ القرارات لا تنتهي عند تحديد الهدف العام للجهاز أو عند وضع السياسات العامة له، بل إنها تشمل التنظيم الإداري جميعه بنفس القدر الذي تشمل به الأداء الفعلي للأعمال.

- إن طبيعة التنظيم الهرمي تتطلب أن ينقسم أفراد المنظمة إلى فئتين:

الفئة الأولى: المنفذون وهم الذين ينفذون الأداء الفعلي وينفذون القرارات

الفئة الثانية: هم متخذو القرارات وهم في المستويات العليا من الإدارة.

- يجب النظر إلى القرار على أنه يستهدف تحقيق الهدف المحدد، وان الهدف في ذاته يعتبر وسيلة لتحقيق هدف آخر.

- إن عملية اتخاذ القرار هي دائماً عملية بحث عن حل وسط، بمعنى انه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً والبديل الذي يتم اختياره يكون أفضل البدائل في حدود الظروف المحيطة من بيئة ومجتمع.

ويرى سيمون أن أول قرار يمكن أن يتخذه أي عضو في التنظيم هو ما يتعلق بمشاركته أو عدم مشاركته في التنظيم، ويتوقف هذا القرار على مدى الإشباع الذي يحققه العامل من مجموعة الحوافز التي يحصل عليها من التنظيم.

كما يورد كذلك سيمون فكرة الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي والذي يتصف بأنه يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية للمشكلة التي تواجهه وحين يتخذ قراراته فإنه يبني تلك القرارات على صورة مبسطة للعالم المحيط وهو لا يبحث عن كل البدائل المحتملة، ويعتمد على عدد من القواعد البسيطة في اتخاذ القرارات. (العديلي، 1995، ص179)

6- الوسائل المستعملة في تحسين القرارات الجماعية: هناك عدة وسائل لتحسين القرارات

الجماعية، من بينها:

أ- **طريقة عصف الأفكار:** تعني هذه الطريقة مشاركة جميع الأعضاء الحاضرين في الاجتماع بالإدلاء بأرائهم وأفكارهم وتصوراتهم في ظرف زمني وجيز على أن تسجل كل الاقتراحات والآراء دون تتعرض للنقد من قبل الأعضاء الآخرين وإنما تسجل كما هي دون زيادة ولا نقصان. وبعد أن يطرح كل الحاضرين آرائهم تجمع هذه الآراء وتناقش من طرف الحاضرين في الاجتماع ثم تقترح بعدها البدائل التي

يرونها مناسبة لحل المشكلة، ليتم الاتفاق في الأخير على اختيار أحد البدائل كحل للمشكلة المطروحة وبعدها يتم اتخاذ القرار النهائي. (العديلي، 1995، ص487)

ب- طريقة المجموعة الاسمية (الصورية): سميت بهذا الاسم لان تكوين الجماعة يكون صوريا على الورق فقط، وتعتمد هذه الطريقة على المناقشة ويتولى المدير مهمة تحديد المشكلة المطروحة وبعدها يفسح المجال لجميع الأعضاء لاقتراح البدائل التي يرونها مناسبة لحل المشكلة، على أن تدون هذه الاقتراحات على الورق وبعد الانتهاء من هذه العملية تجمع البدائل والحلول المقترحة من طرف المدير ويقوم بكتابتها على لوحة أو سبورة دون أن تتسب لأصحابها، وبعدها تبدأ عملية المناقشة ويتولى المدير إدارتها بمشاركة جميع الأعضاء الحاضرين ليتوصل في الأخير إلى عدة بدائل من بين البدائل المطروحة وبعدها يقوم كل عضو بالتصويت على البدائل بترتيبها من واحد إلى خمسة (من 01 إلى 05) ويكون البديل رقم خمسة هو أقلها أهمية ويقوم المدير بجمع وترتيب البدائل ليتم تحديد البديل المختار وهو البديل الذي يأخذ أقل الرتب. (العديلي، 1995، ص488)

ج- طريقة دلفي: تختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى في إدارتها للنقاش بحيث لا تسمح بمشاركة الأعضاء في مجلس واحد أي وجها لوجه وإنما عن طريق المشاركة عن بعد، وتحدد المشكلة المطروحة، ويتم تحديد الأعضاء المشاركين في الاجتماع ويشترط فيهم أن يكونوا من أهل العلم والخبرة.

وتصمم استمارة تحتوي على أسئلة عن البدائل المطروحة لحل المشكلة ثم ترسل هذه الاستمارة إلى الخبراء في شكل تقارير مختصرة وبعد تحليلها وتجميعها في مجموعات متشابهة تكتب في شكل تقرير مختصر وترسل هذه الإجابات مرة أخرى إلى الخبراء لمعرفة رأيهم في هذه الحلول المقترحة، ثم تحلل هذه الاجابات مرة أخرى وترسل إلى الخبراء من جديد.

وبعدها تجمع الحلول النهائية وترفع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة المطروحة.

وتتميز هذه الطريقة بعدة سلبيات منه أنها تأخذ وقت كبير للوصول إلى اتخاذ قرار نهائي. كما أنها مكلفة في جمع الأعضاء المشاركين في مكان واحد خاصة إذا كان الأشخاص المشاركين من مناطق جغرافية متباعدة. (العديلي، 1995، ص489).

ويمكن القول بأنه طريقة صالحة لحل المشكلات المعقدة والتي تحتاج إلى التخطيط الطويل الامد.

د- **الطريقة الالكترونية:** تعتمد هذه الطريقة أساسا على أجهزة الحاسوب ويجتمع الأعضاء المشاركون في طاولة مستديرة وأمام كل مشارك جهاز حاسوب فقط ويتم طرح المسائل من خلال طباعتها على شاشة الحاسوب وتتم عملية التصويت والتعليق من خلال جهاز الحاسوب. (الزعيبي وآخرون، 1997، ص98)

7- معوقات اتخاذ القرار: من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في اتخاذ القرار ما يلي:

أ- **قصور البيانات والمعلومات:** كلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة في عملية اتخاذ القرارات.

ب- **التردد:** يعتبر التردد من المعوقات التي تواجه متخذي القرار وكثيرا ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويثير قلق من يهمهم أمر هذه القرارات ويقصد بالتردد ما ينتاب متخذ القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل.

ج- **ضعف الثقة المتبادلة:** يعتبر ضعف الثقة بين المدير والمرؤوسين من الأساليب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات، وحتى إذا تم اتخاذها فإنها تكون فاقدة للفعالية ولا تحقق النتائج المرجوة منها. فالعداء بين المدير والمرؤوسين من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

د- **وقت القرار:** كثيرا ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار بسرعة دون إجراء الدراسة والبحث الكافي وجمع المعلومات اللازمة عن موضوع القرار مما يجعله غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

هـ- **الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:** لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها البحوث والدراسات والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة. وهناك تفاعل بين شخصية المدير وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري المتميز للمديرين واتخاذهم للقرار. فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، إضافة إلى المعتقدات والتقاليد السائدة التي تحكم

أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من العوامل التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقا لاتخاذ القرار . (المعاينة، 2007، ص140-141)

خلاصة:

لقد خصص هذا الفصل لعملية اتخاذ القرارات، حيث تم فيه تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها التي تمثلت في كونها الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية حيث لا تتكامل بدونها.

كما تعد عملية اتخاذ القرار الطريقة المثلى لمواجهة مختلف المشكلات أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأنسب من بينها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

مراجع الفصل الثالث:

- 1- رفيقة حروش (2013): اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر.
- 2- علي حجا حجة(2010): إتخاذ القرارات الإدارية، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- أحمد حسين اللقاني وآخرون (1999): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.
- 4- محمد عبد القادر عابدين (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5- عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007): الإدارة المدرسية في ظل الفكر الإداري، ط1، دار الحامد، عمان.
- 6- ناصر محمد العديلي (1991): السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 7- جريفت (1971): نظرية الإدارة، ترجمة محمد منير مرسى، عالم الكتب، القاهرة.
- 8- خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامدة، الأردن.
- 9- أحمد صالح العمرات (1418هـ): التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الأمن والحياة، العدد 182.
- 10- نورة فتاش (2003): واقع اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 11- إسماعيل حجي (2000): إدارة بيئة التعليم والتعلم (النظرية والتطبيق في الفصل والمدرسة)، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 12- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة (2005): الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- 13- فايز الزعبي وآخرون(1997): أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن.

الفصل الرابع: التكوين المهني

- تمهيد الفصل

- 1 - تعريف التكوين المهني
- 2 - أهداف التكوين المهني
- 3 - أنماط التكوين المهني
- 4 - مستويات التأهيل المهني
- 5 - مستويات اتخاذ القرار في التكوين المهني
- 6 - أهم المجالس النشطة في مراكز التكوين المهني
- 7 - لجان المشاركة في الحياة المهنية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل في هذا الفصل إلقاء الضوء على التكوين المهني في الجزائر من خلال التعرف على أهدافه وأنماطه ومستويات التأهيل بالإضافة إلى مستويات اتخاذ القرارات به، بالإضافة إلى المجالس النشطة في هذه المراكز ولجان المشاركة في الحياة المهنية.

1- تعريف التكوين المهني:

عرف التكوين المهني بأنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي يكسبه مهارة في أداء العمل أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل." (إياد محمود عبد الكريم وآخرون، 2001، ص 157).

فهذا التعريف يشير إلى أن التكوين المهني عبارة عن نشاط فعال، الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل في أدائه لعمله سواء في مهنته الحالية أو إعداده لمهنة أخرى ذات مستوى عال.

أما صالح حسن الداھري فيعرفه بأنه "عملية هادفة تساعد على خلق عمال وأفراد أكفاء على مستوى عال من المهارة الذي ينعكس بدوره على ميادين العمل والإنتاج ويتطور العالم الاقتصادي يحتاج العمال إلى تدريب متواصل للتعرف على أنواع المهارات المختلفة كل على صعيد عمله.

من خلال هذين التعريفين يتضح أن الهدف من التكوين يتمثل أساساً في جعل المتكون يكتسب قدرات ومهارات جديدة تمكنه من القيام بعمله على أحسن وجه ممكن الشيء الذي يؤدي إلى زيادة وارتفاع المردودية.

كما نلاحظ أن هناك عامل مشترك فيما بينهما وهو التأكيد على الكفاءة ما يعني أن التكوين يركز على إكساب الفرد مهارات وقدرات جديدة تمكنه من التأقلم مع التطورات التي يعيشها مجتمعه حتى لا يتخلف عنه ويتمكن من فرض مهنته وإعطائها الأهمية والقيمة الحقيقية التي تستحقها.

يعرف التكوين المهني بأنه "يشكل رأسمال لا يمكن هدره، فالإلى جانب ما يتضمنه من معارف تجديد المهارات والقدرات وتحفيز، فإنه مكون من مكونات الحضارة الصناعية المعاصرة التي تقوم على التخصص الدقيق المتجدد." (بلفاسم سلاطنية، 2001، ص 130).

فالتكوين من خلال هذا التعريف يعتبر ثروة هائلة لا يمكن التفريط فيها، إذ أنه يعتبر السبيل الأساسي الذي يسهم في تطور الحضارة بما يوفره من معارف وقدرات وكذا مهارات مستجدة، أي مواكبة للعصر.

2- أهداف التكوين المهني:

يعمل التكوين المهني الذي يتم تعريفه من خلال المهن والحرف والعائلات والفروع المهنية ثم مدونة الشعب المهنية الموضوعة في المنظومة التكوينية والتي يشمل تحديد المهن وتصنيفها من حيث المهام والخصائص على تحقيق الأهداف الفردية والاجتماعية الإنتاجية الاقتصادية المتمثلة فيما يلي:

أ- الأهداف الفردية:

- حصول الفرد على المعارف والقدرات المهنية اللازمة التي تمكنه من أداء مهنة معينة معترف بها من طرف النظام التكويني التابعة له وتسليمه شهادة تؤكد تأهيله.
- تسهيل عملية الاندماج الاجتماعي للفرد بواسطة دخوله عالم الشغل وتمكينه من إعالة نفسه.
- اكتساب مهارات عقلية والسعي وراء تحقيق الذات.
- الاندماج في الحياة العملية وتنمية قدرات الفرد الناقدة لكل ما يحيط به خاصة في مجال مهنته.

ب- الأهداف الاقتصادية:

- تزويد القطاعات الاقتصادية والإدارية باليد المؤهلة.
- المشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- الاستثمار في العنصر البشري.
- القضاء أو التقليل من نسب البطالة.
- المحافظة على رأس المال ووسائل الإنتاج والقوى العاملة للمؤسسات.
- إعادة إدماج العمال الذين فقدوا مناصبهم بسبب النقص الحاصل في نشاط مهنتهم أو صاروا عاجزين عن العمل. (قوبجيل، 2014، ص 51)

3- أنماط التكوين المهني:

توجد أربعة أنماط للتكوين قائمة في قطاع التكوين المهني هي:

- أ/ **نمط التكوين الإقامي:** يجري هذا النمط من التكوين داخل مراكز التكوين المهني والتمهين وفي المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.
- ب/ **نمط التكوين عن طريق التمهين:** يجري هذا التكوين داخل ورشة عمل أو لدى حرفي ماهر في مؤسسة إنتاجية أو مصالح إدارية، ويكتسب المتربص مهنته بالاحتكاك المباشر مع الواقع.

أما الجانب النظري في هذا النمط من التكوين فإن المتمهن يستفيد منا على مستوى مركز التكوين المهني الأقرب من المكان الذي يتابع فيه ي مهنته.

ج/ نمط التعليم المهني عن بعد: يتم هذا التكوين عن طريق التسجيل لدى مصالح المركز الوطني للتعليم المهني، حيث يضمن الدروس عن طريق المراسلة.

د/ نمط التكوين عن طريق الدروس المسائية: تعتمد هذه الطريقة التكوينية على أساس تنظيم دروس التكوين في المؤسسات العادية في آخر النهار وبعد الانتهاء من دروس التكوين الإقامي العادية.

هـ/ نمط التكوين المتواصل: وهو نمط ينظم التكوين بواسطته لصالح العمال والموظفين طيلة حياتهم المهنية ويسمى كذلك بالتكوين أثناء الخدمة. (جنفال، 2003، ص 8-11).

4/ مستويات التأهيل المهني:

تضمن مؤسسات التكوين المهني والتمهين التكوين في مستويات التأهيل من 1-5 وهي مرتبة حسب المدونة الوطنية لمستويات التأهيل، حيث تحتوي على ستة مستويات مرتبة من الأدنى إلى الأعلى وهي كالتالي:

المستوى الأول: يهتم التأهيل من مستوى عامل متخصص.

المستوى الثاني: يهتم التأهيل من مستوى عامل وعون مؤهل.

المستوى الثالث: يهتم التأهيل من مستوى تقني وعون التحكم.

المستوى الخامس: يهتم التأهيل من مستوى تقني سامي.

المستوى السادس: يهتم التأهيل من مستوى "ليسانس" فما فوق ويتم بالجامعة. (جنفال، 2003، ص 8-11)

5- مستويات اتخاذ القرارات في التكوين المهني:

تنقسم مستويات اتخاذ القرارات في التكوين المهني إلى ثلاث مستويات:

أ- على المستوى المركزي: حسب المرسوم التنفيذي رقم 87/03 المؤرخ في 30 ذي الحجة 1423هـ

الموافق لـ 03 ماي 2003م والذي يحدد صلاحيات ومهام وزير التكوين والتعليم المهني والرسوم

التنفيذي رقم 88/03 المؤرخ في 30 ذي الحجة 1423هـ الموافق لـ 03 مارس سنة 2003م يتضمن

تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين. (الجريدة الرسمية، العدد 15، 2003، ص 26)

تتولى وزارة التكوين والتعليم المهنيين على المستوى المركزي المهام والصلاحيات التالية:

- وضع السياسة الوطنية في ميدان التكوين المهني والسير على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

- إعداد التدابير اللازمة والسهر على تنفيذها قصد تنظيم التكوين والتعليم المهنيين وتطويرهما.
- تولي تنشيط المنظومة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين وتنسيقهما وضبطهما.
- المبادرة بكل التدابير التي تهدف إلى ترقية التكوين والتعليم المهنيين لفائدة الفئات الخاصة.
- المبادرة بكل التدابير التي تهدف إلى تشجيع الإنتاج الوطني وترقيته لاسيما منها ما يلبي حاجات المؤسسات.
- تحديد وتنظيم أطوار ومسارات التعليم المهني بالاتصال مع الدوائر الوزارية المعنية.
- تحديد الفروع المهنية وشعب التكوين والتخصصات التابعة لها ومحتويات برامج التكوين والتعليم وشروط الالتحاق بالتكوين والتعليم.
- السهر على ترقية علاقات التآزر بين مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين والقطاعات الاقتصادية الهادفة خصوصا إلى تطوير التمهين وأنماط التكوين الأخرى.
- السهر على تطوير شبكة المؤسسات طبقا للأهداف التي تشيدها الحكومة في مجال تهيئة الإقليم وتلبية حاجات التطور الاقتصادي والاجتماعي ذات الأولوية.
- اقتراح وتنفيذ كل التدابير اللازمة لتحقيق التوازنات المناسبة بين مختلف التخصصات التي تربط بين العرض والطلب الاقتصادي والاجتماعي.
- تنولى وزارة التكوين والتعليم المهنيين في مجال التوجيه والتقييم والتصديق ما يلي:
- تحديد أنماط الامتحان والتدرج والتصديق وطبيعة الشهادات المتوجة للتكوين والتعليم وكذا شروط تسليمها.
- السهر على وضع منظومة فعالة للإعلام والتوجيه.
- السهر على تطوير الهندسة البيداغوجية التي ترتبط بالتكوين والتعليم المهنيين والسهر على استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- مشاركة السلطات المختصة المعنية ومساعدتها في المفاوضات الدولية الثنائية والمتعددة الأطراف المرتبطة بالنشاطات التي تتدرج ضمن الاختصاص.
- إقامة نظام للرقاب ووضع أهدافه واستراتيجياته وتنظيمه.
- تمثيل الدولة الجزائرية في الأنشطة الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين في الخارج.
- تقديم ما تحتاج إليه الوزارة من وسائل مادية وبشرية ومالية وأخذ التدابير لتوفيرها.

• الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين: تتكون الإدارة المركزية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين

من: (الجريدة الرسمية، العدد 15، 2013، ص 25)

- الأمين العام ويساعده مديرا (2) دراسات.

- ديوان الوزير ويتشكل من رئيس الديوان ويساعده ثمانية 08 (مكلفين بالدراسات والتلخيص).
أربعة 4 ملحقين بالديوان.

- المفتشية العامة.

- تسع (09) مديريات مركزية هي:

✓ مديرية تنظيم التكوين المهني ومتابعته.

✓ مديرية التعليم المهني.

✓ مديرية التوجيه والامتحان والتصديق.

✓ مديرية التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات.

✓ مديرية المعلوماتية ومنظومات الإعلام.

✓ مديرية الدراسات والتعاون.

✓ مديرية التنمية والتخطيط.

✓ مديرية الموارد البشرية.

✓ مديرية المالية والوسائل.

المفتشية العامة: المرسوم التنفيذي رقم 89/03 مؤرخ في 30 ذي الحجة 1423 هـ، الموافق ل3 مارس

2003 م، يتضمن المفتشية العامة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين وهي هيئة تابعة مباشرة للسيد وزير

التكوين والتعليم المهنيين تكلف بمراقبة تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بها والخاصين بقطاع التكوين

والتعليم المهنيين وبتنظيم سير المؤسسات والهيئات الموضوعة تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم

المهنيين.

✓ توجه وتتصح المستخدمين العاملين في مؤسسات التكوين المهني.

✓ تسهر على ترشيد استعمال الوسائل والموارد المتوفرة.

✓ تنسيق أعمال مختلف أسلاك التفتيش.

✓ تشارك في إعداد برامج التعليم والتكوين وتقويمها وتقويم المستخدمين وتحسين مستواهم.

- ✓ تقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن ويعزز عمل المصالح والهيكل التي تفتشها.
- ✓ تراقب وتقييم تنظيم التعليم المهني وسيره.
- ✓ تسهر على الحفاظ على الأملاك المنقولة والأملاك العقارية للقطاع وصيانتها.
- ✓ تسهر على تنفيذ قواعد الأمن داخل مؤسسات القطاع.
- ✓ تراقب وتقيم تنظيم الدروس وسير التكوين المهني.
- يسير المفتشية العامة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين مفتش عام يساعده 08 مفتشين مركزيين ينكلفون بما يلي:
- ✓ متابعة مهام التفتيش المنتظمة أو الفجائية بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين العمومية والخاصة.
- ✓ متابعة برامج التفتيش الدورية.
- ✓ متابعة مهام التفتيش الدورية التي يقوم بها مفتشو التكوين والتعليم المهنيين وتقويمها.
- ✓ تنشيط برامج التفتيش الدورية لدى المؤسسات الخاصة للتكوين المهني.
- ✓ تنشيط مهام الرقابة على مستوى الهياكل غير الممركزة ومؤسسات التكوين والتعليم التابعة للقطاع.
- ب- اتخاذ القرارات على المستوى المحلي (الولاية): حسب المرسوم التنفيذي رقم 98/14 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1435 هـ الموافق ل 04 مارس 2014 م المحدد لقواعد تنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين في الولاية وسيرها. (الجريدة الرسمية، العدد 13، 2014، ص 20)
- المسؤول عن اتخاذ القرارات على المستوى المحلي في مديريات التكوين والتعليم المهنيين المنتشرة عبر كافة ولايات الوطن، ويوجد مقرها بعاصمة كل ولاية ويشرف على تسييرها مدير التكوين والتعليم المهنيين والذي يعين بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح وزير التكوين والتعليم المهنيين.
- ويعتبر مدير التكوين المهني أمر بالصرف في مجال تنفيذ الاعتمادات المالية المخصصة لمديرية التكوين المهني، ويكلف مدير التكوين في إطار التنظيم الجاري به العمل على ما يلي:
- ✓ تحديد واقتراح كل تدبير من شأنه ضمان التطوير المنسجم والمتناسك النشاطات التكوين والتعليم المهنيين وكذا تنفيذ العمليات المعتمدة.
- ✓ تنشيط وتنسيق وتقييم سير الهياكل ووسائل التكوين والتعليم المهني في الولاية بصفة دورية.
- ✓ السهر على ترقية علاقات التآزر بين مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهين والقطاعات الاقتصادية قصد تطوير التمهين والأنماط الأخرى للتكوين على مستوى الولاية.

- ✓ تقييم تنفيذ الاتفاقيات الخاصة للشراكة المبرمة مع المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين على المستوى المحلي.
- ✓ ضمان متابعة مشاريع الاستثمارات المخططة والمسجلة لحساب قطاع التكوين والتعليم المهنيين، والسهر على إتضاها واسحابها وإنجازها حسب المقاييس والآجال.
- ✓ السهر على احترام تطبيق المقاييس البيداغوجية في مجال وتجهيز مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني.
- ✓ الإشراف والسهر على حسن تسيير المسابقات والامتحانات المنظمة لمتريص التكوين المهني وتلاميذ التعليم المهني.
- ✓ ضمان متابعة ومراقبة مؤسسات التكوين الخاصة.
- ✓ السهر على تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف أو الامتحانات المهنية وتسيير وتكوين وتحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني والتعليم المهني وضمان متابعتها وتقييمها.
- ✓ السهر على إعداد ميزانيات مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني وضمان مراقبتها ومتابعة تنفيذها.
- ✓ ضمان تنفيذ المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات التكوين المهني وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة الموظفين والأعوان والمتعاقدين بالمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- ✓ تنسيق حركة نقل المكونين والتأطير البيداغوجي على المستوى المحلي.
- ✓ السهر على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية والبشرية والمالية الموضوعة تحت تصرف مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني.
- ✓ إعداد وتحسين خريطة التكوين والتعليم المهنيين على مستوى الولاية ومتابعة تنفيذها
- ج/ اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات التكوينية: المؤسسات التكوينية هي عبارة عن مؤسسات عمومية، تتكون من شخصية معنوية تحوز أملاكاً أو ملكاً وشخصية قانونية تسمح لها إدارة الأملاك بكل حرية كما أنها تتمتع بالاستقلال المالي. ويشرف عليها مدير بمساعدة النائب التقني والبيداغوجي والمسير المالي، ومراقب عام أما هيئة التدريس فتكون من أساتذة التكوين المهني وأساتذة متخصصون في التكوين المهني من الدرجة الأولى، وأساتذة متخصصون في التكوين المهني من الدرجة الثانية.

تهتم المؤسسات التكوينية بتكوين الشباب المتسرب من مقاعد الدراسة وهي نوعان: معاهد التكوين المتخصصة في التكوين المهني، ومراكز التكوين المهني والتمهين، وتعد هذه الأخيرة قاعدة المؤسسات التكوينية وأكثرها انتشارا ويمكن تعريفها:

هي مؤسسات عمومية ذات صفة إدارية تمتاز بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تخضع لسلطة وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

ومن بين أهم مهام مركز التكوين المهني:

✓ ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل.
✓ ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال والموظفين قصد تحسين مؤهلاتهم وإتقان مهاراتهم بصفة متواصلة.

✓ تزويد المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في منصب العمل.

✓ تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين مستمر ودائم لمعارف ومؤهلات العمال وفق تطورات المهن.

✓ ضمان لكل شخص تكوينا مهنيا أولي يؤهله لشغل منصب عمل.

✓ ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد إدماجهم في الحياة الخاصة.

أما القرارات التي تؤخذ على مستوى المؤسسات التكوينية فإنها مضبوطة في شكل نظام خاص وفق مراسيم ومناشير صادرة من السلطة الوصية (وزارة التكوين والتعليم المهنيين). وتتقسم هذه القرارات إلى قسمين:

• قرارات فردية.

• قرارات جماعية.

أ/ **القرارات الفردية:** وهي التي يتخذها مدير المركز لوحده باعتباره المسؤول الأول قانونيا على التسيير الإداري والتربوي وفق القوانين التي تنظم وتحدد مهام مدير مركز التكوين المهني والتمهين، ومن أهم مهام مدير مركز التكوين المهني ما يلي:

✓ يمارس السلطة السليمة باستمرار على كل ما يتعلق بالموظفين والدروس وتطبيق مختلف التعليمات الرسمية المتعلقة بالبرامج.

- ✓ إعداد برامج المركز وتنفيذه.
- ✓ يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والاتفاقات والعقود في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ يمثل المركز أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- ✓ يحضر اجتماعات مجلس الوجه ويقوم بتنفيذه.
- ✓ السهر على تطبيق النظام الداخلي.
- ✓ إعداد التقرير السنوي للنشاط وعرضه على مجلس التوجيه.
- ✓ هو الأمر بصرف الميزانية.

6- أهم المجالس النشطة في مراكز التكوين المهني:

تنشط على مستوى مراكز التكوين المهني مجموعة من المجالس والتي تعد الإطار المفضل والفضاء الطبيعي للتشاور وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق الإداري والأساتذة وهي مركز ومصدر القرارات المتخذة بشأن القضايا المتعلقة بشؤون المترشحين، تحسين العملية التكوينية والشؤون الإدارية. وسوف نتناول أهم المجالس التي يشارك فيها الأساتذة على مستوى مراكزهم.

أ- **مجلس التوجيه:** حسب المرسوم التنفيذي رقم 14-140 والمنصوص في الجريدة الرسمية رقم 26 المؤرخة في 07 ماي 2014 وبالضبط في المادة 5 من الفصل الثاني والمادة 9 من الفرع الأول يبين ما يلي:

- يسير المركز مدير ويديره مجلس توجيه ويزود بمجلس تقني وبيداغوجي.
- يرأس مجلس التوجيه المدير الولائي المكلف بالتكوين المهني أو ممثله ويتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- ✓ المدير الولائي المكلف بالتربية أو ممثله.
- ✓ المدير الولائي المكلف بالشباب والرياضة أو ممثله.
- ✓ المدير الولائي المكلف بالتنشغيل أو ممثله.
- ✓ المدير الولائي المكلف بالنشاط الاجتماعي أو ممثله.
- ✓ المدير المكلف بالثقافة أو ممثله.
- ✓ المدير الولائي المكلف بالبيئة أو ممثله.
- ✓ المدير الولائي المكلف بالمصالح الفلاحية أو ممثله.

- ✓ ممثل عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان إنشاء المركز .
- ✓ ممثل عن الغرفة الولائية المكلفة بالحرف والصناعات التقليدية .
- ✓ ممثلان (2) إلى أربعة (4) ممثل عن القطاعات الاقتصادية المستخدمة.
- ✓ ممثل منتخب عن أساتذة المركز .
- ✓ ممثل منتخب عن مستخدمي الإدارة.

يحضر مدير المركز وعون المحاسبة اجتماعات مجلس التوجيه بصوت استشاري ويتولى مدير المركز أمانة المجلس.

يعين أعضاء مجلس التوجيه لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد. بمقرر من المدير المكلف بالتكوين المهني الولاية مكان تواجد المركز بناء على اقتراح من السلطات التي يتبعونها وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء يستخلف حسب الأشكال نفسها ويخلفه العضو الجديد حتى انقضاء مدة العضوية الجارية.

يتداول مجلس التوجيه، على الخصوص فيما يأتي:

- المسائل المتعلقة بتنظيم المركز وسيره،
- الأحكام التكميلية للنظام الداخلي الإطار.
- برنامج نشاطات المركز وكيفيات تنفيذه.
- مشروع الميزانية والحساب الإداري للمركز .
- مشاريع توسيع المركز أو تهيئته.
- برامج صيانة مباني المركز وتجهيزاته.
- الاتفاقات والعقود والاتفاقيات.
- قبول الهبات والوصايا.
- التقرير السنوي للنشاط الذي يعده ويقدمه مدير المركز .
- كل مسألة أخرى مرتبطة بمهام المركز .
- يجتمع مجلس التوجيه في دورة عادية ترسل محاضر المداولات إلى السلطة الوصية للموافقة عليها خلال الثمانية (8) أيام التي تلي تاريخ الاجتماع.
- لا تصبح مداولات مجلس التوجيه نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة عليها من السلطة الوصية.

ب- المجلس التقني والبيداغوجي: (القرار الوزاري 90/07 المؤرخ في 30 جويلية 1990 المتعلق بالنظام الداخلي بمؤسسات التكوين المهني)

• تشكيله:

- يتشكل المجلس التقني والبيداغوجي الذي يرأسه مدير المركز من الأعضاء الآتي ذكرهم:
 - ✓ ممثل سلك التفتيش.
 - ✓ رؤساء المصالح المكلفون بالبيداغوجية في المركز.
 - ✓ ثلاثة (3) ممثلين عن الأساتذة ينتخبهم نظراؤهم لمدة ثلاث (3) سنوات.
 - ✓ مستشار التوجيه بالمركز.
 - ✓ الممثل المنتخب عن المتربصين والمتمتهنين لمدة سنة واحدة (1) قابلة للتجديد.
- يمكن المجلس التقني والبيداغوجي أن يستعين بأي شخص يراه كفاء في المسائل المدرجة في جدول أعماله.
- يعين أعضاء المجلس التقني والبيداغوجي بمقرر من المدير الولائي المكلف بالتكوين المهني لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.
- وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء، يستخلف حسب الأشكال نفسها ويخلفه العضو الجديد حتى انقضاء مدة العضوية الجارية.
- يجتمع المجلس التقني والبيداغوجي في دورة عادية مرتين (2) في السنة، ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية، بناءً على طلب من رئيسه أو من ثلثي (3/2) أعضائه.
- يعد رئيس المجلس التقني والبيداغوجي جدول أعمال الاجتماعات.
- تسجل محاضر الاجتماعات في دفتر خاص مرقم ومؤشر عليه يوقعه رئيس المجلس.

• مهامه:

- يكلف المجلس التقني والبيداغوجي بإبداء رأيه على الخصوص، فيما يأتي:
 - ✓ تنظيم التكوين بالمركز.
 - ✓ محتوى برامج التكوين بالمركز.
 - ✓ مناهج التكوين المطبقة.
 - ✓ تقييم المتربصين والمتمتهنين وتوجيههم.
 - ✓ تنظيم الامتحانات والتربصات التطبيقية.

✓ كل نشاط مرتبط بالبيداغوجية وتسييرها.

ج- مجلس المكونين: (القرار الوزاري رقم 96/38 المؤرخ في 2/03/1991).

يتألف مجلس المكونين من مدير المركز رئيسا والنائب التقني والبيداغوجي والمراقب العام، رؤساء الأفواج والأساتذة المكلفين بالتكوين والممثل العام للمتربصين وممثل الفرع.

من مهام هذا المجلس هو تقييم المتربصين ومحتوى التكوين، والمتابعة البيداغوجية والمساعدة على الإدماج، بالإضافة إلى تنظيم الحياة الاجتماعية والإشراف على النشاطات الثقافية والرياضية. يعقد في نهاية كل سداسي لتقييم الأعمال البيداغوجية ومردودية التكوين.

د- المجلس التأديبي: (القرار الوزاري رقم 90/07 المؤرخ في 30 جويلية 1990)

يتألف هذا المجلس من مدير المركز رئيسا والنائب التقني البيداغوجي والمقتصد والمراقب العام ومن الأساتذة.

ومن مهام هذا المجلس المشارك في تنفيذ الشروط التي تساعد على إنجاز العملية التكوينية وبناء:

- اقتراح الإجراءات التي تستهدف إقرار النظام وقيام المتربصين بنشاطاتهم في جو من الصفاء والطمأنينة.

- البحث عن المخالفات التي تصدر عن المتربصين عند إخلالهم بالنظام الداخلي للمؤسسة، وإنزال العقوبات على التلاميذ المخالفين، وتنمّل هذه القوانين في:

- الإنذار مع تسجيله في الملف.

- التوبيخ مع تسجيله في الملف.

- الطرد لمدة ثلاثة أيام من المؤسسة.

- الطرد النهائي.

يستدعى مجلس تأديب المتربصين من قبل المدير ولا تصح المداولة إلا بحضور أربعة من أعضائه

على الأقل.

7- لجان المشاركة في الحياة المهنية:

تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية لجان نصت عليها المواد من 62 إلى 73 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وتمثل هذه اللجان في: - اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

- لجان الطعن.

- اللجان التقنية.

أ- اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء: تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء حسب الحالة، لكل رتبة أو مجموعة رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك تساوي تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية. تتضمن هذه اللجان بالتساوي، ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين. وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة.

تستشار اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين وتجتمع زيادة على ذلك كلجنة ترسيم ومجلس تأديبي.

ب- لجان الطعن: تنشأ لجنة طعن وزارية لدى كل وزير ولجنة طعن ولائية لدى كل وال وكذا كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية.

تتكون هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة، وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم ممثلهم في لجان الطعن.

يجب أن تنصب لجان الطعن في أجل شهرين (02) بعد انتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

تحظر لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة.

ج- اللجان التقنية: تستشار اللجان التقنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية وتتشكل من عدد متساو من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ممثلين في اللجان التقنية.

يعين ممثلو الإدارة لدى اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية من الهيئة لها سلطة التعيين.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل تحديد بعض مفاهيم التكوين المهني وأهدافه وأنماطه ومستويات التأهيل، بالإضافة إلى مستويات اتخاذ القرار في قطاع التكوين المهني. ومن خلال تعرضنا للموضع اكتشفنا أن عملية اتخاذ القرار في التكوين المهني على ثلاث مستويات: **المستوى الأول:** وتمثله وزارة التكوين والتعليم المهنيين، حيث تتولى اتخاذ القرارات الاستراتيجية. **المستوى الثاني:** وتمثله مديريات التكوين بالولايات حيث تتولى تنفيذ القرارات الصادرة عن الوزارة الوصية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات التشغيلية. **المستوى الثالث:** وتمثله المؤسسات التكوينية حيث تتولى اتخاذ القرارات البسيطة كما أن مشاركة الأساتذة مؤطرة بنصوص قانونية في إطار المجالس التي تعقد على مستوى المؤسسات التكوينية، إلا أن مشاركتها منخفضة وتقتصر على مجالات محددة.

مراجع الفصل الرابع:

- 14- إياد محمود عبد الكريم وآخرون (2001): إدارة مؤسسات التدريب المهني، ط1، المركز العربي للتدريب وإعداد المدربين.
- 15- بقاسم سلاطينية (2001): التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1.
- 16- أمزيان جنقال (2000): الدليل المنهجي في التكوين المهني، دار هومة، الجزائر.
- 17- منير قويجيل (2014): سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 18- المرسوم التنفيذي رقم 03-87 المؤرخ في 03 مارس 2003، يحدد صلاحيات وزير التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15.
- 19- المرسوم التنفيذي رقم 03-88 المؤرخ في 03 مارس 2003، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15.
- 20- المرسوم التنفيذي رقم 03-89 المؤرخ في 03 مارس 2003، يتضمن تنظيم المفتشية العامة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15.
- 21- المرسوم التنفيذي رقم 14-98 المؤرخ في 04 مارس 2014، يحدد قواعد التنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 13.
- 22- المرسوم التنفيذي رقم 14-140 المؤرخ في 07 ماي 2014، يتضمن إنشاء مجلس التوجيه في مراكز التكوين المهني، الجريدة الرسمية، العدد 26.
- 23- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 24- القرار الوزاري رقم 07-90 المؤرخ في 30 جويلية 1990، المتعلقة بتسيير مؤسسات التكوين المهني.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد الفصل

1- حدود الدراسة

2- مجتمع وعينة الدراسة

3- منهج وأداة الدراسة

4- خصائص الأداة

5- الاساليب الإحصائية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يكتسي الجانب المنهجي في أي دراسة علمية أهمية بالغة حيث يبين من خلاله الباحث الخطوات التي اتبعها في جمع المعلومات وكيفية تحليلها وتفسيرها، كما يحدد في هذا الفصل المنهج المستخدم وعينة الدراسة وخصائصها وأدوات جمع المعلومات، بالإضافة إلى حدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- حدود الدراسة:

في كل البحوث والدراسات يركز الموضوع المراد دراسته على نقطتين أساسيتين في حدود البحث وهما الحدود المكانية والزمانية وعليه فإن حدود البحث هي كالتالي:

أ- **الحدود الزمانية:** انطلقت دراستنا الميدانية في أواخر شهر مارس وامتدت حتى شهر أفريل من سنة ألفين وثمانية عشر.

ب- **الحدود المكانية:** تحدد مجال دراستنا في مراكز التكوين المهني المتواجدة بمدينة جيجل وهي المنطقة الجغرافية التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة.

والمراكز المعنية بدراستنا هي مركز التكوين المهني زيغة محمد للبنات المتواجد بحي أولاد عيسى جيجل ومركز التكوين المهني بالحرث صالح للذكور المتواجد بحي سويعد رحيمة جيجل.

ج- **الحدود الموضوعية:** تناولنا موضوع المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة التكوين المهني.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة :** تكون مجتمع الدراسة الحالية من الاساتذة العاملين في مراكز التكوين المهني بمدينة جيجل والبالغ عددهم 60 أستاذ واستاذة خلال السنة التكوينية 2017-2018.

ب- **عينة الدراسة :** أما عينة الدراسة الحالية فقد تكونت من 50 أستاذ منهم 23 أستاذة وهم يمثلون ما نسبته (83.33%) من حجم المجتمع الدراسي وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بحيث وزعنا الاستمارة على الأساتذة بدون تخصيص ولا تمييز وكل من وجدناه آمنا وقبل ملاً الاستمارة سلمناه أياها.

وبما أن مجتمع الدراسة صغير ويمكن التعامل معه فقد قصدنا استخدام المسح الشامل إلا أننا لم نتمكن من استرجاع سوى 50 استمارة صحيحة.

• خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة %
الذكور	27	54
الإناث	23	46
المجموع	50	100

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة تتشكل من نسبة كبيرة من الذكور بـ 54%، بينما يشكل الإناث 46% من مفردات العينة.

جدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الشهادة

الشهادة	التكرارات	النسبة %
تقني سامي	17	34
ش. الدراسات التطبيقية الجامعية	10	20
ليسانس	13	26
مهندس	06	12
ماستر	02	04
أخرى	02	04
المجموع	50	100

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن 34% من أفراد العينة حاملون لشهادة تقني سامي حيث بلغ عددهم 17 أستاذ، ثم يأتي أصحاب شهادة الليسانس بـ 13 أستاذ وبنسبة 26%، ثم أصحاب شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية بـ 10 أساتذة ما يعادل 20%، ثم يأتي المهندسون بـ 06 أساتذة بنسبة 12%، وأصحاب الماستر بأستاذين بـ 04%، وأصحاب الشهادات الأخرى بـ 04%.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
18	09	من 05-01
32	46	من 10-06
22	11	من 15-11
08	04	من 20-16
10	05	من 25 - 21
10	05	من 26 فما فوق
100	50	المجموع

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الدنيا شكلت أكبر نسبة بـ 50%، أما الفئة المتوسطة فشكلت 30%، أما الفئة العليا فشكلت نسبة 20%.

3- منهج وأداة الدراسة:

أ- منهج الدراسة: ترمي كل دراسة علمية إلى الحصول على معلومات وحقائق عن الموضوع المراد دراسته من أجل تحليلها وتفسيرها إلا أن الوصول إلى هذه المعلومات يحتم على الباحث تحديد المنهج المستخدم في دراسته، لما كان هدف الدراسة الحالية هو الكشف عن درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرار على مستوى مؤسساتهم فإن هذا يستدعي استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى اغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة أو سكان معينين" (بوحوش، الذنبيات، 2009، ص 139)

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها ومقارنة نتائجها آملين في التوصل إلى تعميمها.

ب- أداة الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستمارة، حيث تعد من أهم أدوات الباحث على جمع الحقائق والمعلومات بطريقة منظمة وسهلة، وتعرف بأنها "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة ع طريق الاستقصاء، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي

على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي تزيد معلومات عنها من البحوث. (سلاطينية، الجيلالي، 2009، 77)

وقد احتوت صحيفة الاستمارة على 28 بند موزعين على أربعة محاور:

المحور الأول: مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني، وتمثله البنود التالية: 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07.

المحور الثاني: مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين، وتمثله البنود التالية: 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14.

المحور الثالث: مشاركة الأساتذة في اتخاذ القارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية، وتمثله البنود التالية: 16، 15، 17، 18، 19، 20، 21.

المحور الرابع: مشاركة الاساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية، وتمثله البنود التالية: 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28.

وقد اعطينا احتمالات الإجابة على عبارات الاستبيان ثلاث درجات على النحو التالي: دائما (03)، أحيانا (02)، أبدا (01).

علما أننا أشرنا في البداية إلى سرية البيانات وأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع إعطاء تعليمات عن كيفية ملء الاستمارة وذلك بوضع العلامة (x) في المكان المناسب.

4- الخصائص السيكومترية للأداة:

أ- الصدق: قام الطالب بحساب صدق الأداة بطريقتين:

الأولى: عن طريق صدق المحكمين من خلال عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، حيث أشاروا إلى بعض الملاحظات على بعض البنود ثم أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الأداة بصورتها النهائية، كما أشاروا إلى صلاحية البنود الأخرى وملاءمتها لموضوعنا.

الثانية: باستخدام طريقة الاتساق الداخلي من خلال معامل جثمان فجاء النتيجة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يوضح معامل الصدق جثمان

1	0,738
2	0,986
3	0,984
4	0,990
5	0,973
6	0,987
عدد العناصر	04

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

ب- الثبات: قام الباحث بحساب ثبات الأداة بطريقتين:

الأولى: بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق على عينة مكونة من 8 أفراد من الإناث والذكور، وذلك بفواصل زمني يتراوح ما بين 15 و 20 يوما، فجاءت النتيجة بدرجة عالية حيث قدرت ب 0.93 وهي نتيجة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الثانية: من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ فجاءت النتيجة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (05): يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
04	0,98

ونلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة تقدر ب (0,98) وهذا ما يؤكد أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5- الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

التالية:

- النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي: ويعرف بأنه الوسط الحسابي لعدد من الدرجات في التوزيع ويحسب بقسمة

$$\text{مجموع القيم على عددها كما في المعادلة التالية: } X = \frac{\sum}{n} \text{ (مقدم، 2003، ص 69)}$$

بحيث يستخدم في وسط البيانات

الانحراف المعياري: يعرف بأنه الجذر التربيعي لمتوسط انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي

$$\text{وتحسب كما في المعادلة التالية: } \sqrt{\frac{\sum X^2 - (\sum X)^2}{n-1}}$$

يستخدم لإجراء المقارنات واختبار الفرضيات وتقدير الدرجات. (مقدم، 2003، ص 71)

وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام برنامج

.SPSS

خلاصة:

بعد التأكد من الشروط السيكمترية للأداة (الاستمارة) تم تنفيذ الدراسة وتوزيعها على أفراد العينة المقدر عددهم بـ 50 أستاذا موزعين على مركزين للتكوين المهني بمدينة جيجل.

الفصل السادس: عرض ومناقشة النتائج

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية.
2. مناقشة نتائج الفرضية العامة.
3. نتائج الدراسة.
4. توصيات و اقتراحات.

1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية:

أ- عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني متوسطة.

جدول رقم 06: يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الأولى.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بترسيم زملائهم	1.84	0.79	متوسطة
2	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الدرجة	1.94	0.91	متوسطة
3	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الرتبة	1.52	0.70	منخفضة
4	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة	1.66	0.68	منخفضة
5	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل من مؤسسة تكوينية إلى أخرى	1.36	0.69	منخفضة
6	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع الساعي الأسبوعي	2.38	0.69	عالية
7	تعطى الأساتذة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة العمل المنوط بهم	2.36	0.63	عالية
	الدرجة الكلية	1.86	0.66	متوسطة

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلبية الأساتذة الباحثين يشاركون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع الساعي الأسبوعي بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.38) وانحراف معياري (0.69). فيما تعطى الحرية الكاملة للأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة العمل المنوط بهم وبدرجة عالية أيضاً وبمتوسط حسابي يقدر بـ (2.36) وانحراف معياري (0.63). فيما جاءت مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بترسيم زملائهم والترقية في الدرجة في المستوى الثاني

أي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (1.84 و 1.94) على التوالي، وانحرافات معيارية (0.79)، (0.91).

ويتضح من خلال الجدول أيضا أن مشاركة الأساتذة المبحوثين جاءت بدرجة منخفضة في ثلاث بنود في هذا المحور ويتعلق الأمر بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.66) وانحراف معياري (0.68)، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الرتبة بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.36) وانحراف معياري (0.69)، أما أدنى درجة فكانت في البند المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل من مؤسسة إلى أخرى بمتوسط حسابي لا يتعدى (1.36) وانحراف معياري (0.69).

مما سبق عرضه نلاحظ أن الأساتذة المبحوثين يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم 07: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الأول.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
متوسطة	0.66	1.86	مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة أن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي يقدر بـ (1.86) وبذلك لم ترقى إلى المستوى المطلوب. وتعزى هذه النتيجة إلى كون القضايا المتعلقة بالمسار المهني للأستاذ تعالج وفق النصوص القانونية المعمول بها والتي تعطي صلاحيات واسعة لمديري المراكز.

وربما تعود إلى ضعف نسبة تمثيل الأساتذة في اللجنة المتساوية الأعضاء التي تتولى مناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للأساتذة بمشاركة ثلاثة ممثلين عنهم فقط بغض النظر عن عددهم الكلي.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية لمحور مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني حيث قدرت بـ (1.86) نخلص إلى صدق الفرضية الجزئية الأولى.

وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فتاش (2003) والرواشدة (2007) حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني متوسطة وغير كافية.

ب- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية : درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين متوسطة

جدول رقم 08: يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الثانية.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
08	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه المتربصين	1.78	0.81	متوسطة
09	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بانتقاء المتربصين	1.56	0.78	منخفضة
10	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقبول المتربصين	1.24	0.47	منخفضة
11	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة توجيه المتربصين	1.74	0.81	متوسطة
12	يشارك الأساتذة في دراسة الشكاوي المقدمة من طرف المتربصين	1.94	0.71	متوسطة
13	يشارك الأساتذة في بحث الإجراءات الممكن اتخاذها لمعالجة النقائص المتعلقة بتكوين المتربصين	2.02	0.58	عالية
14	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم المتربصين	2.84	0.37	عالية
	الدرجة الكلية	1.87	0.57	متوسطة

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (08) أن الأساتذة يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم المتربصين بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يقدر بـ(2.84) وانحراف معياري (0.37)، كما يشارك الأساتذة وبدرجة عالية أيضا في بحث الإجراءات الممكن اتخاذها لمعالجة النقائص المتعلقة بالتكوين حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.02) وانحراف معياري (0.58).

فيما جاءت مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بدراسة الشكاوي المقدمة من طرف المتربصين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يقدر بـ (1.94) وانحراف معياري (0.71) وهي نفس الدرجة بالنسبة للبندين المتعلقين بمشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه المتربصين وإعادة توجيههم، بمتوسطات حسابية قدرت بـ (1.78)، و(1.74) على التوالي.

كما يوضح الجدول (08) أن أدنى درجة مشاركة للأساتذة في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بقبول المتربصين بمتوسط حسابي (1.24) وانحراف معياري (0.47) وكذلك القرارات المتعلقة بانتقاء المتربصين بمتوسط حسابي (1.56) وانحراف معياري (0.78) وهي درجات منخفضة.

- مما سبق عرضه نلاحظ أن الأساتذة المبحوثين يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم 09: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الثاني.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
متوسطة	0.57	1.87	مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة أن مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط (1.87) وهي بذلك لم ترقى إلى المستوى المطلوب، خاصة وأن الأساتذة هم أكثر المؤهلين للمشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين بحكم اتصالهم الدائم بهم وإشرافهم المباشر على عملية تكوينهم.

وقد يعود سبب انخفاض درجة المشاركة إلى كون القضايا المتعلقة بشؤون المتربصين كالتوجيه من اختصاص مستشار التوجيه المدرسي والمهني، والقضايا المتعلقة بالانضباط والحضور والغيابات من صلاحيات المراقب العام، وهذا ما يجعل الإدارة تكتفي باستشارتهم في الأمور المتعلقة بتقييم المتربصين، لكونهم وحدهم القادرين على تحديد مدى اكتسابهم وتحصيلهم.

- ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية المتعلقة بمشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين حيث قدرت بـ (1.87) نخلص إلى صدق الفرضية الجزئية الثانية.

- وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فتاش (2003) والرواشدة (2007) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن الأساتذة يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتعلمين بدرجة متوسطة.

ج- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية متوسطة.

جدول رقم 10: يوضح إجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الثالثة.

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	يشارك الأساتذة في التخطيط للتكوين	1.38	0.56	منخفضة
16	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج التكوين	1.70	0.76	متوسطة
17	يشارك الأساتذة في تقويم برامج التكوين	1.46	0.57	منخفضة
18	يشارك الأساتذة في تحديد أوقات تطبيق الأنشطة	1.82	0.64	متوسطة
19	يشارك الأساتذة في اختيار الوسائل البيداغوجية	2.54	0.81	عالية
20	يشارك الأساتذة في مناقشة طرق واستراتيجيات التعليم والتكوين	1.72	0.73	متوسطة
21	يشارك الأساتذة في بناء وتطبيق الاختبارات البيداغوجية	2.42	0.81	عالية
	الدرجة الكلية	1.86	0.62	متوسطة

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن أغلبية الأساتذة يشاركون في اختيار الوسائل البيداغوجية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54) وانحراف معياري (0.81) فيما جاءت مشاركة الأساتذة في بناء وتطبيق الاختبارات البيداغوجية عالية أيضاً بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (0.81) ويبين الجدول أن مشاركة الأساتذة المبحوثين جاءت بدرجة متوسطة في ثلاث بنود في هذا المحور وهي المشاركة في تحديد أوقات تطبيق الأنشطة بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.64) ومشاركة الأساتذة في مناقشة طرق واستراتيجيات التعليم والتكوين بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.73)، بالإضافة إلى مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج التكوين بمتوسط حسابي (1.70) وانحراف معياري (0.76).

كما يوضح الجدول أن أدنى درجة مشاركة للأساتذة في اتخاذ القرارات كانت في البندين (17) و(15) على التوالي والمتعلقين بمشاركة الأساتذة في تقويم برامج التكوين بمتوسط حسابي قدره (1.46) وانحراف معياري (0.57) ومشاركة الأساتذة في التخطيط للتكوين بمتوسط حسابي (1.38) وانحراف معياري (0.56).

• مما سبق عرضه نلاحظ أن الأساتذة المبحوثين يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 11: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الثالث.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
متوسطة	0.62	1.86	مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.86) بمعنى أنها لم ترتق إلى المستوى المطلوب خاصة أنها تدخل في صلب مهامهم البيداغوجية.

وقد يعود السبب في عدم ارتفاع درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية إلى كون اتخاذ القرارات المتعلقة بها ترتكز على أسس علمية وتتطلب توافر مجموعة من السمات والقدرات في الأساتذة المشاركين كالقدرة على التحليل والثقافة الواسعة والتحكم في الاختصاص بالإضافة إلى الخبرة المهنية الواسعة التي تعد من أهم شروط تحقيق الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات حسب ما كشفت عنه نتائج الدراسات التي أجريت في ميدان السلوك الإداري.

وبالعودة إلى نتائج الجدول رقم (03) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية نجد أن نصف الأساتذة لا تتعدى خبرتهم المهنية عشر سنوات، وهذا ما يفسر عدم اعتماد الإدارة عليهم في مناقشة اتخاذ القرارات، وتفضل عليهم أصحاب الخبرة الطويلة.

وعليه ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية المرتبطة بمشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية حيث قدرت بـ 1.86 نخلص إلى صدق الفرضية الجزئية الثالثة.

وبهذا تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرواشدة (2007) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الأساتذة يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الفنية والمتعلقة أساساً بالعملية التكوينية.

د - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: درجة مشاركة اساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية منخفضة.

جدول رقم 12: يوضح استجابات أفراد العينة حول بنود الفرضية الجزئية الرابعة

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
22	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بفتح تخصصات جديدة	2.44	0.64	عالية
23	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام العقود والصفقات	1.12	0.32	منخفضة
24	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية	1.26	0.52	منخفضة
25	يشارك الأساتذة في اقتراح نماذج جديدة في التسيير	1.24	0.47	منخفضة
26	يشارك الأساتذة في تقييم الأعمال التي يتم إنجازها في المؤسسة	1.52	0.64	منخفضة
27	يشارك الأساتذة في متابعة مدى التزام الإدارة بتنفيذ اقتراحات الأساتذة	1.38	0.56	منخفضة
28	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات اليومية العادية	1.72	0.70	متوسطة
	الدرجة الكلية	1.53	0.48	منخفضة

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بفتح تخصصات جديدة جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي يقدر بـ (2.44) وانحراف معياري (0.64).

فيما جاءت مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات اليومية العادية في المستوى الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.72) وانحراف معياري (0.70) وهي درجة متوسطة.

والشيء الملاحظ كذلك أن درجات مشاركة الأساتذة على بنود هذا المحور جاءت أغلبها بدرجة منخفضة وهي المشاركة في تقييم الأعمال التي يتم إنجازها في المؤسسة بمتوسط حسابي (1.52) وانحراف معياري (0.64)، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.26) وانحراف معياري (0.52) بالإضافة إلى المشاركة في اقتراح نماذج جديدة في التسيير بـ (1.24) وانحراف معياري (0.64)، وأدنى درجة كانت في البند المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام الصفقات والعقود بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.12) وانحراف معياري (0.32).

• نلاحظ مما سبق عرضه أن الأساتذة المبحوثين يشاركون بدرجة منخفضة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 13: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة الكلية للمحور الرابع.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع
منخفضة	0.48	1.53	مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية

من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

حيث أشارت الدراسة أن مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.53) وهذا ما يدل على عدم اهتمام مديري المراكز بآراء واقتراحات الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية.

وقد يعود السبب في انخفاض درجة مشاركة الأساتذة المبحوثين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية إلى كون مشاركة الأساتذة المنصوص عليها في النصوص التشريعية المعمول بها غير كافية، بالإضافة إلى عدم اطلاع الأساتذة بشكل كاف على هذه التشريعات وعدم اهتمامهم بهذا

الجانب، حيث لم يتعد مفهوم المشاركة لديهم الجانبين المتعلقين بشؤون المتربصين وتحسين العملية التكوينية.

أو لربما يعود السبب إلى الصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها مديري المراكز في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى أن معظم القضايا والمشكلات المتعلقة بالشؤون الإدارية تعالج وفق قرارات وتعليمات مركزية صادرة عن وزارة التكوين والتعليم المهنيين أو من طرف المديريات الولائية للتكوين والتعليم المهني.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية لمحور مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية حيث قدرت بـ (1.53) نخلص إلى صدق الفرضية الجزئية الرابعة.

وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فتاش (2003) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية منخفضة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الرواشدة (2007) حيث أشارت إلى أن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية متوسطة.

2- مناقشة نتائج الفرضية العامة: درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ

القرار على مستوى مراكزهم متوسطة

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات على مستوى مراكزهم كانت متوسطة ولم ترقى إلى المستوى المطلوب، رغم وجود عدة مجالس ولجان على مستوى هذه المراكز تسمح للأساتذة بالمشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات التربوية والبيداغوجية والإدارية، بالإضافة إلى سعي الدولة في الوقت الحالي إلى تعزيز مبادئ المشاركة من خلال التأسيس لما يعرف بالديمقراطية التشاركية في تسيير المؤسسات العمومية

ويتضح جلياً أن مراكز التكوين المهني مازالت متخلفة في مجال المشاركة الديمقراطية وان عملية اتخاذ القرارات لازالت أحادية القطب، وهذا ما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في أساليب تسيير هذه المراكز وضرورة التجاوب مع المتطلبات الجديدة التي تعتمد على مبدأ المشاركة.

وقد يرجع السبب في عدم ارتفاع درجة مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات إلى المستوى المطلوب لكون التشريعات التي تضمن مشاركتهم غير كافية وأن تسيير هذه المراكز يتم وفق أنظمة وتعليمات صادرة عن الوزارة الوصية أو مديريات التكوين المهني على مستوى الولايات والتي تحد من صلاحيات مدير المركز وخاصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية حيث يجد المدير نفسه مضطرا لطلب الموافقة من مديرية التكوين المهني بالولاية في أغلب المسائل المتعلقة بهذا المحور .

ومن خلال تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول نلاحظ أن مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني جاءت بدرجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة إلى كون القضايا المتعلقة بالمسار المهني تعالج وفق النصوص القانونية المعمول بها والتي تعطي صلاحيات واسعة لمدير المركز .

كما جاءت نتائج المحور الثاني المتعلقة بمشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المترشحين بدرجة متوسطة أيضا ويعود السبب في ذلك إلى وجود عدة مصالح على مستوى المركز تتولى القضايا المتعلقة بشؤون المترشحين على غرار الرقابة العامة ومستشار التوجيه المهني ما يجعل الإدارة في غنى عن الأساتذة والاكفاء بإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم المترشحين ونحت الإجراءات الممكن اتخاذ لمعالجة النقائص المتعلقة بالتكوين على وجه التحديد .

كما جاء المحور الثالث والذي يشير إلى مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية حيث كانت درجته متوسطة، ويرجع السبب في ذلك إلى افتقار نصف الأساتذة المبحوثين إلى الخبرة المهنية الواسعة والتي تعد مهمة جدا في اتخاذ مثل هذه القرارات .

فيما جاء المحور الرابع والمتعلق بمشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية بدرجة منخفضة ويعزى السبب في ذلك إلى كون كل القضايا والمشكلات المتعلقة بالشؤون الإدارية تعالج وفق قرارات وتعليمات مركزية صادرة عن الوزارة الوصية أو من طرف المديريات الولائية للتكوين المهني .

وبالتالي فإننا نتوصل من خلال ذلك إلى أن مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات على مستوى مراكزهم متوسطة، وبذلك تتحقق الفرضية العامة للدراسة .

3- نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المترشحين متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية منخفضة.
- مشاركة أساتذة التكوين المهني في مناقشة واتخاذ القرارات على مستوى مراكز التكوين المهني غير كافية، وتقتصر على الجوانب المتعلقة بالمسار المهني والشؤون التربوية.

4 - توصيات واقتراحات: بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في زيادة درجة مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات على مستوى مراكزهم، ولعل من أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيراً هي:

- تكثيف الدورات التكوينية والتأهيلية في مجال المشاركة الديمقراطية لكل العاملين في مراكز التكوين المهني.
- تجديد وتحسين وتطوير البرامج التكوينية والتأهيلية التي يخضع لها مديرو المراكز في مجال الإدارة والقيادة وضرورة تكريس التطبيق العملي للمبادئ الإدارية الديمقراطية فيها وعلى رأسها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التغيير والتنوع في طرق عقد الاجتماعات مما يعزز عملية اتخاذ القرارات ويقتل الروتين والملل لدى المشاركين.
- اعتماد الحوافز المعنوية حيث تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الأساتذة، ولا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وهذا بفتح المجال أمام الأساتذة للمشاركة باتخاذ القرارات في جوانبها المختلفة بما فيها الشؤون الإدارية، وتكون الحوافز على شكل شهادات تقدير وإظهار التقدير والاحترام.
- تفعيل دور اللجان والمجالس الموجودة على مستوى مراكز التكوين المهني ومنح الفرصة للأساتذة للمشاركة فيها وعدم الغلو في تعيين أعضائها.
- الحرص على تحديد الأهداف المرغوبة بدقة قبل الشروع في عملية اتخاذ القرارات.

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرار على مستوى مراكزهم في جوانبها الأربعة والمتمثلة في: المسار المهني، شؤون المتربصين، تحسين العملية التكوينية والشؤون الإدارية.

تعتبر المشاركة في عملية اتخاذ القرار عاملا جوهريا في كفاءة وفعالية القرار لكونه يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأساتذة العاملين في المركز والذي ينعكس عليهم إيجابا أو سلبا. لذلك فإشراك الأساتذة بات ضرورة لا بد منها، لما يتمتعون به من مستويات علمية عالية وثقافة واسعة وخبرات متنوعة تمكنهم من إثراء القرارات والتقليل من عيوبها مما يزيد من كفاءتها ونضجها.

كما أن مشاركة الأساتذة في مناقشة واتخاذ القرارات في المجالس الموجودة على مستوى مراكز التكوين المهني من شأنه أن يخلق الشعور بأهميتها فتزيد بذلك قوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات التكوينية وهذا كله يعتبر من أهم شروط الفعالية وزيادة الثقة بين الأساتذة والإدارة، إضافة لكونها تدفع الأساتذة إلى تنفيذ القرارات والالتزام بها لشعورهم بأنها نابعة من أنفسهم ومن صنع أيديهم.

قائمة المراجع:

• الكتب:

- 1- أحمد حسين اللقاني وآخرون (1999): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.
- 2- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة (2005): الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- 3- إسماعيل محمد ذياب (2001): الإدارة المدرسية دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 4- إسماعيل حجي (2000): إدارة بيئة التعليم والتعلم (النظرية والتطبيق في الفصل والمدرسة)، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 5- إياد محمود عبد الكريم وآخرون (2001): إدارة مؤسسات التدريب المهني، ط1، المركز العربي للتدريب وإعداد المدربين.
- 6- أحمد كنسة (2003): إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 7- أمزيان جنقال (2000): الدليل المنهجي في التكوين المهني، دار هومة، الجزائر.
- 8- السيد عبد القادر شريف (2005): إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- جريفت (1971): نظرية الإدارة، ترجمة محمد منير مرسي، عالم الكتب، القاهرة.
- 10- جمال أبو الوفا وآخرون (1999): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- 11- محمد عبد القادر عابدين (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 12- محمد منير مرسي (د.س.): نظرية الإدارة العامة، عالم الكتب، القاهرة.
- 13- مقدم عبد الحفيظ (2003): الاحصاء والقياس النفسي والتربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 14- محمد حسنين العجمي (2008): صناعة القرار التربوي واتخاذ، داغر الجامعة الجديدة.
- 15- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي (2009): أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

قائمة المراجع

- 16- عبد الهادي الجوهري (1999): معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 17- علي حجا حجة (2010): اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- علي غربي وآخرون (2001): تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة.
- 19- عمار عوابدي (1984): مبدأ الديمقراطية الإدارية وتصنيفاتها في النظام الإداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 20- عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007): الإدارة المدرسية في ظل الفكر الإداري، ط1، دار الحامد، عمان.
- 21- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات (2011): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 22- عمار بوحوش (2008): الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر للنشر والتوزيع، حسين داي، الجزائر.
- 23- فضيل دليو وآخرون (2001): إشكالية المشاركة الديمقراطية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 24- فايز الزعبي وآخرون (1997): أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 25- فرج عبد القادر طه (د.س.): معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 26- عبد الهادي الجوهري (1999): معجم علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 27- ربيعة حروش (2013): اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر.
- 28- ناصر محمد العديلي (1991): السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 29- خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامدة، الأردن.
- الرسائل الجامعية:
- 1- نورة فتاش (2003): واقع اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 2- منير قويجيل (2014): سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

قائمة المراجع

• المجالات:

- 1- أحمد صالح العمرات (1418هـ): التردد في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الأمن والحياة، العدد 182.
- 2- أحمد بودراع (1995): أبعاد المشاركة الديمقراطية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 3.
- 3- بلقاسم سلاطونية (2001): التكوين المهني والتنمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1.

• النصوص والمناشير:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 03-87 المؤرخ في 03 مارس 2003، يحدد صلاحيات وزير التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 03-88 المؤرخ في 03 مارس 2003، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 03-89 المؤرخ في 03 مارس 2003، يتضمن تنظيم المفتشية العامة في وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد 15.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 14-98 المؤرخ في 04 مارس 2014، يحدد قواعد التنظيم مديريات التكوين والتعليم المهنيين بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 13.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 14-140 المؤرخ في 07 ماي 2014، يتضمن إنشاء مجلس التوجيه في مراكز التكوين المهني، الجريدة الرسمية، العدد 26.
- 6- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- 7- القرار الوزاري رقم 07-90 المؤرخ في 30 جويلية 1990، المتعلقة بتسيير مؤسسات التكوين المهني.

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

استبيان حول:

المشاركة في اتخاذ القرار لدى أساتذة التكوين المهني
دراسة ميدانية بالمؤسسات التكوينية بمدينة جيجل

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي، ألتمس منكم العون والمساعدة بالإجابة عن بنود هذا الاستبيان، وذلك بوضع العلامة (x) في المكان المناسب.

علما أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا مني جزيل الشكر وفائق الاحترام.

السنة الجامعية:

2018- 2017

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- الشهادة المحصل عليها: تقني سامي شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية
- ليسانس مهندس أخرى أذكرها
- الخبرة المهنية:سنة

مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني				
الرقم	البند	دائماً	أحياناً	أبداً
1	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بترسيم زملائهم			
2	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الدرجة			
3	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الرتبة			
4	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة			
5	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل من مؤسسة تكوينية إلى أخرى			
6	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع الساعي الأسبوعي			
7	تعطى للأساتذة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة العمل المنوطة بهم			
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين				
8	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه المتربصين			
9	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بانتقاء المتربصين			
10	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقبول المتربصين			
11	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة توجيه المتربصين			
12	يشارك الأساتذة في دراسة الشكاوى المقدمة من طرف المتربصين			
13	يشارك الأساتذة في بحث الإجراءات الممكن اتخاذها لمعالجة النقائص المتعلقة بتكوين المتربصين			
14	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم المتربصين			

مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية

الرقم	البند	دائما	أحيانا	أبدا
15	يشارك الأساتذة في التخطيط للتكوين			
16	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج التكوين			
17	يشارك الأساتذة في تقويم برامج التكوين			
18	يشارك الأساتذة في تحديد أوقات تطبيق الأنشطة			
19	يشارك الأساتذة في اختيار الوسائل البيداغوجية			
20	يشارك الأساتذة في مناقشة طرق واستراتيجيات التعليم والتكوين			
21	يشارك الأساتذة في بناء وتطبيق الاختبارات البيداغوجية			
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية				
22	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بفتح تخصصات جديدة			
23	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام العقود والصفقات			
24	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية			
25	يشارك الأساتذة في اقتراح نماذج جديدة في التسيير			
26	يشارك الأساتذة في تقييم الأعمال التي تم إنجازها في المؤسسة			
27	يشارك الأساتذة في متابعة مدى التزام الإدارة بتنفيذ اقتراحات الأساتذة			
28	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات اليومية العادية			

الملحق رقم 02:

	N		Moyenne	Ecart-type	Variance
	Valide	Manquante			
توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50	0	1,46	,503	,253
توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها	50	0	2,44	1,387	1,925
توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50	0	2,90	1,568	2,459
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بترسيم زملائهم	50	0	1,84	,792	,627
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الدرجة	50	0	1,94	,913	,833
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية في الرتبة	50	0	1,52	,707	,500
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة	50	0	1,66	,688	,474
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل من مؤسسة تكوينية إلى أخرى	50	0	1,36	,693	,480
إعطاء الأساتذة الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوقيت الساعي الأسبوعي	50	0	2,38	,697	,485
إعطاء الأساتذة الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة العمل المنوط بهم	50	0	2,36	,631	,398
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوجيه المتربصين	50	0	1,78	,815	,665
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بانتقاء المتربصين	50	0	1,56	,787	,619
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقبول المتربصين	50	0	1,24	,476	,227
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة توجيه المتربصين	50	0	1,74	,723	,523
مشاركة الأساتذة في دراسة الشكاوي المقدمة من طرف المتربصين	50	0	1,94	,712	,507
مشاركة الأساتذة في بحث الإجراءات الممكن اتخاذها لمعالجة النقص المتعلق بتكوين المتربصين	50	0	2,02	,589	,347
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم المتربصين	50	0	2,84	,370	,137
مشاركة الأساتذة في التخطيط للتكوين	50	0	1,38	,567	,322
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج التكوين	50	0	1,70	,763	,582
مشاركة الأساتذة في تقييم برامج التكوين	50	0	1,46	,579	,335
مشاركة الأساتذة في تحديد أوقات تطبيق الأنشطة	50	0	1,82	,748	,559
مشاركة الأساتذة في اختيار الوسائل البيداغوجية	50	0	2,54	,646	,417
مشاركة الأساتذة في مناقشة طرق واستراتيجيات التعليم والتكوين	50	0	1,72	,730	,532
مشاركة الأساتذة في بناء وتطبيق الاختبارات البيداغوجية	50	0	2,42	,810	,657
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بفتح تخصصات جديدة	50	0	2,44	,644	,415
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام العقود والصفقات	50	0	1,12	,328	,108
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعتمادات المالية المخصصة للوسائل التربوية	50	0	1,26	,527	,278
مشاركة الأساتذة في اقتراح نماذج جديدة في التسيير	50	0	1,24	,476	,227
مشاركة الأساتذة في تقييم الأعمال التي تم إنجازها في المؤسسة	50	0	1,52	,646	,418
مشاركة الأساتذة في متابعة مدى التزام الإدارة بتنفيذ اقتراحات الأساتذة	50	0	1,38	,567	,322
مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات اليومية العادية	50	0	1,72	,701	,491

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرار على مستوى مراكزهم، ومن أجل ذلك تمّ تصميم استبيان مكون من أربعة محاور، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية قدرها 50 أستاذ بمراكز التكوين المهني بمدينة جيجل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المتربصين متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العملية التكوينية متوسطة.
- درجة مشاركة أساتذة التكوين المهني في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون الإدارية منخفضة.

Résumé :

La présente étude a pour objet d'identifier le degré de participation des professeurs de la formation professionnelle à la prise de décision au niveau de leurs centres. Pour ce faire, nous avons dressé un questionnaire qui se compose de quatre axes et qui a été distribué sur un échantillon arbitraire de 50 professeurs aux centres de formation professionnelle de la ville de Jijel.

Cette étude a abouti aux résultats suivants :

- Le degré de participation des professeurs de la formation professionnelle à la prise de décision relativement à leur carrière est moyen.
- Le degré de participation des professeurs de la formation professionnelle à la prise de décision relativement aux affaires des stagiaires est moyen.
- Le degré de participation des professeurs de la formation professionnelle à la prise de décision relativement à l'amélioration de l'opération de formation est moyen.
- Le degré de participation des professeurs de la formation professionnelle à la prise de décision relativement aux affaires administratives est faible.