

واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت «دراسة ميدانية»

د. دلال عبدالواحد الهدهود

- دكتوراة الفلسفة في التربية من جامعة لوس أنجلوس - الولايات المتحدة الأمريكية.
تخصص عام (إدارة تربوية)
- تخصص فرعي (قيادة مدارس)
- عضو هيئة تدريس / أستاذ مساعد بقسم التربية - كلية التربية الأساسية - الكويت.

واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت «دراسة ميدانية»

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تعرف نوعيات ومستويات القرارات التي يتخذها مديرو ومعلمو المدارس في المراحل والمناطق التعليمية في التعليم العام، وتعرف الفروق في عملية إتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك تعرف الفروق في هذه العملية بين فئة المعلمين، وتعرف التفاعل بين إستجابات فئة المديرين في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك التفاعل بين إستجابات فئة المعلمين، وتعرف الصعوبات التي تواجهها عملية إتخاذ القرار في المدارس.

تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة، و(٦٠٠) من معلمين هذه المدارس وقد وزعت على مديري المدارس إستبانة مكونة من (٣٥) عبارة، وعلى المعلمين إستبانة مكونة من (٢٩) عبارة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشاركون في عملية إتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع، وأن مديري المدارس يمارسون عملية إتخاذ القرار. وقد ظهرت فروق إحصائية بين إستجابات المعلمين في المناطق التعليمية لصالح معلمي مدارس منطقة الفروانية. وظهرت كذلك فروق إحصائية بين إستجابات المعلمين في المراحل الدراسية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة ولم تظهر الدراسة أي تفاعل بين إستجابات المعلمين في مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. وأظهرت الدراسة فروقاً إحصائية بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية لصالح مديري مدارس منطقة العاصمة. ولم تظهر فروق إحصائية بين إستجابات مديري المدارس في المراحل الدراسية. ولم تظهر الدراسة كذلك أي تفاعل بين إستجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. وقد سجلت الدراسة بعض المعوقات التي تحد من فاعلية عملية إتخاذ القرار في المدارس.

مقدمة

تعتبر عملية إتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة عملية تواصل واتصال، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف، أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون. وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة، وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها، وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية

وقد اتسع نطاق عملية إتخاذ القرار في المدرسة، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة ولا سيما المعلمين أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية والمتعلمين، كما شمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية في البيئة المحلية للمدرسة. وهكذا اتخذت عملية إتخاذ القرار في المدرسة مستويات عديدة يحتل قمة الهيكل التنظيمي لها مدير المدرسة ويمثل المستوى الأقل من أفراد المجموعة التي تعمل معه، فمدير المدرسة حينما يدير المدرسة يجد أن لزاماً عليه إتخاذ بعض القرارات التي هي المحرك الرئيسي والفعلي لأي من العناصر الإدارية الأخرى إذ أنها تضع مثل هذه العناصر موضع التنفيذ.

وفي السنوات الأخيرة تم تطوير التنظيم الهيكلي للتعليم في دولة الكويت باستحداث المناطق التعليمية، ونيل مديري المدارس صلاحيات أوسع كان لها أبعد الأثر في اتساع نطاق عملية إتخاذ القرار حتى تسير أعمال المدرسة في مناخ ديمقراطي يستوعب مختلف الآراء والمجهودات لمدير المدرسة والعاملين معه، والاستفادة القصوى من رصيد ما يتمتعون به من خبرات في الارتفاع بمستوى عملية إتخاذ القرار.

ولهذا رأت الباحثة أنه من الضروري تعرف أبعاد واقع عملية إتخاذ القرار في مختلف مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

أهداف الدراسة:

إن تطور أعمال الإدارة المدرسية ومدى نجاح مديري المدارس في أدائها، يرتبط إلى حد بعيد بنوعية ومستوى ما يتخذ من قرارات لأن عملية إتخاذ القرار في حد ذاتها تعتبر مجالاً للتعبير عن خبرات ومهارات العاملين في المدرسة. ولهذا كان تعرف نوعيات ومستويات القرارات التي يتخذها هؤلاء العاملون عاملاً مساعداً على تطوير الإدارة المدرسية من خلال فهم الصعوبات التي تواجهها عملية إتخاذ القرار وتعرف التباين لدى الأفراد في إتباعهم مراحل إتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة إلى:

- ١ - تعرف نوعيات ومستويات القرارات التي يتخذها العاملون (المديرون والمعلمون) في المدارس بمختلف المراحل الدراسية بالمناطق التعليمية.
- ٢ - تعرف الفروق في عملية إتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس، وكذلك تعرف الفروق في هذه العملية بين فئة المعلمين.
- ٣ - تعرف التفاعل بين إستجابات فئة مديري المدارس في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك بين إستجابات فئة المعلمين في المراحل والمناطق التعليمية.
- ٤ - فهم الصعوبات التي تواجهها عملية إتخاذ القرار في المدارس بمختلف المراحل الدراسية.
- ٥ - التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين عملية إتخاذ القرار في المدرسة لرفع كفاءة العملية التعليمية فيها.

مشكلة الدراسة:

لقد شهد الهيكل التنظيمي للتعليم في دولة الكويت تطوراً كبيراً بعد استحداث نظام المناطق التعليمية، ترتبت على ذلك وجود صلاحيات أكثر لدى

مديري المدارس وتمتعهم في نطاق هذه الصلاحيات بحرية إتخاذ القرارات وإشتراك العاملين معهم في المدارس في هذه العمليات. وفي ظل وجود هذه الصلاحيات تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١ - ما واقع عملية إتخاذ القرار من قبل معلمي المدارس بمختلف المراحل والمناطق التعليمية؟
- ٢ - ما واقع عملية إتخاذ القرار من قبل مديري المدارس بمختلف المراحل والمناطق التعليمية؟
- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات معلمي المدارس في عملية إتخاذ القرار في المدارس بالمراحل والمناطق التعليمية المختلفة؟
- ٤ - هل يوجد تفاعل بين إستجابات معلمي المدارس في مشاركتهم لإتخاذ القرار في كل من المناطق التعليمية والمراحل الدراسية؟
- ٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات مديري المدارس في عملية إتخاذ القرار في المدارس بالمراحل والمناطق التعليمية المختلفة؟
- ٦ - هل يوجد تفاعل بين إستجابات مديري المدارس في عملية إتخاذ القرار في كل من المناطق التعليمية والمراحل الدراسية؟
- ٧ - ما المعوقات التي تواجه عملية إتخاذ القرار في المدارس كما يدركها المشاركون فيها؟

أهمية الدراسة:

تؤكد الأدبيات التربوية المرتبطة بالإدارة المدرسية، إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة أهمية إتخاذ القرار في المدرسة، باعتبارها من أهم عمليات الإدارة المدرسية إذ إن إتخاذ القرار يساعد على تطوير وتجديد المهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية وتؤدي إلى نوع من الخبرة المكتسبة لأفرادها على تحمل المسؤولية، ومحاولة معالجة المشكلات التي تعترض عملها.

كما تؤكد أهمية مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار بالمدرسة مشيرة إلى أن المناخ التنظيمي المفتوح الذي يتيح إتخاذ القرارات التعليمية بصورة جماعية يؤدي إلى إمكانية التجديد في أعمال المدرسة، كما تؤدي إلى تطوير إستراتيجية العمل بها.

وقد رأت الباحثة أن تستفيد من نتائج الدراسات السابقة في إبراز واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وتعرف مستوياتها وتفاعل الأفراد في إتخاذها بصورة فردية أو جماعية عن طريق المشاركة بين مديري المدارس والمعلمين وخاصة أنه لم يسبق دراسة عملية إتخاذ القرار من هذا الجانب في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

كما قد تساعد الدراسة الحالية المسؤولين عن التربية بدولة الكويت من خلال نتائجها على تعرف الواقع الفعلي لما يجري داخل المدارس فيما يتعلق بإتخاذ القرار مما يؤدي إلى المزيد من الصلاحيات والتوسع في المشاركة في إتخاذ القرار.

مصطلحات الدراسة:

وردت في الدراسة بعض المصطلحات مثل:

١ - القرار:

ورد في القواميس العربية أن القرار هو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما. أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعريفات نبرز بعضها على النحو التالي:

«مسار فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله» (محمد يس، ابراهيم درويش، ١٩٧٥).

- «الإختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين» (عبدالفتاح حسن، ١٩٧٢، ص ١٤٥).
- «عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى إختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها» (النمر، ١٩٩٠ : ٢٦٨).
- «نوع من السلوك يتم إختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وينهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى» (شوده، ١٩٨٠ : ٢٢).

٢ - صناعة القرار:

ويعرف صناعة القرار إصطلاحياً كمايلي:

- «إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها» (Harrison, 1974: 50).
- «سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين» (أحمد، ١٩٨٧ : ٢٣٦).
- «جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، ووضع معايير للقياس وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حدة ثم إختيار أفضل الحلول (سلام، ١٩٨٨ : ١٦٠).
- أما من الناحية الإجرائية فعملية صناعة القرار التي يقوم بها مدير المدرسة وحده أو بمشاركة المعلمين فإنها تشمل العديد من المجالات في العمل المدرسي مثل المناهج وطرق التدريس، المبنى المدرسي والتجهيزات، التمويل، شؤون الطلبة، الإشراف، التقويم.

بالعمل في المدرسة سواء أكان ذلك من مدير المدرسة منفرداً أو بمشاركة المعلمين معه. وسوف تقاس عملية إتخاذ القرار في هذه الدراسة بالإستجابات الواردة في الاستبيانين المعدين لذلك.

٤ - مستوى عملية إتخاذ القرار:

- «المستوى الوظيفي للأفراد والجماعات، التي تشترك في صناعة القرار داخل المدرسة. وسوف يتحدد مستوى إتخاذ القرار في هذه الدراسة نتيجة إستجابات المعلمين والمديرين على أداتي الدراسة».

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

١ - من حيث الحدود المكانية، اقتصرت الدراسة على مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت.

٢ - من حيث الحدود الزمانية، اقتصرت الدراسة على العام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة.

الإطار النظري:

هناك إتفاق بين علماء الإدارة وعلماء الدراسات السلوكية على أن معنى إتخاذ القرار ينطوي على وجود عدد من البدائل حول موضوع معين، وأنه لا بد من المفاضلة بين هذه البدائل لإختيار أنسبها. وعليه فإن عملية المفاضلة تعد من الناحية الإدارية ومن الناحية السلوكية جزءاً أساسياً من صلب إتخاذ القرار، وبدونه تنتفي العملية ولا يكون هناك إتخاذ قرار.

ومن هذا المعنى نرى أن الإدارة تقوم على إتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب العمل في المؤسسة أو المدرسة، وتنفيذ هذه القرارات في ضوء السياسات

والأهداف التي تتبناها أياً منهما. ويتأثر القرار في إتخاذه وتنفيذه بالظروف الاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة الأم أو فروعها والتي تتمثل في وزارة التربية أو المناطق التعليمية أو المدارس كمستويات لإتخاذ القرار وتنفيذه.

ويتضمن الإطار النظري للدراسة عملية صنع القرار، والمشاركة في إتخاذ القرار، وأسس إتخاذ القرار، والعوامل التي تؤثر في إتخاذ القرار، وخطوات إتخاذ القرار، ومعوقات إتخاذ القرار، والقرار في المؤسسة التعليمية، ونوعيات القرار بحسب الوظائف في المدرسة.

(أ) عملية صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرار (Decision making) من العمليات الهامة في الإدارة التعليمية وأحد مكوناتها الأساسية. وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها. فقد ذكر جريج (Gregg, 1967) إن وظائف الإدارة هي: صناعة القرار والتخطيط والتنظيم والتقييم. ورتبها كامبل (Campell, 1958) على النحو التالي: صناعة القرار ثم إعداد البرنامج ثم التحفيز ثم التنسيق ثم التقييم.

وتعد عملية صنع القرار من العمليات الصعبة المعقدة إذ يتطلب إتتمامها المرور في مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابكة من مصادر محددة. كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية. وتتأثر عملية صنع القرار بالنمط السائد في الإدارة التعليمية، ففي الإدارة المركزية مثلاً نجد أن القرار يتركز بشكل أساسي في قمة هرم التنظيم الإداري بينما نجدها في النظام اللامركزي تتحرك صعوداً أو هبوطاً نحو قمة نقاط إتخاذ القرارات أو قاعدتها.

وعملية صنع القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار أو إتخاذه. فمرحلة إتخاذ القرار هي الناتج النهائي لعملية صناعة القرار، فإذا إتخذ مدير المدرسة قراراً بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه إستقر رأيه على فكرة ما، وتمر هذه الفكرة بمراحل هي في مجموعها صنع القرار، «وتتضمن جمع المعلومات واستشارة

الآخرين ومشاركتهم واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل، وإختيار أفضل البدائل الممكنة في ضوء الأهداف المحددة» (البكري، ١٩٨١: ٤١).

إن مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوة إتخاذ القرار، وإنما يشمل أيضاً تنظيمًا تتداخل فيه أو تتحكم به عوامل متعددة، منها ما هو نفسي وما هو إقتصادي وما هو إجتماعي، وما هو سياسي، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر، تتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار إضافة إلى الاعتبارات التي وضعها كأساس متوقع ثم بنى عليها قراره فجاء دور صانع القرار متعلقاً بشكل عام بالاعتبارات ذات الطابع السياسي الاستراتيجي» (درويش، ١٩٧٨: ١٣٥ - ١٣٦).

وهناك فرق واضح من حيث طبيعة الدور بين صانع القرار ومنتخذه، «فصانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها. أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار، أو يعد له على ألا يتجاوز الشروط المشار إليها إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافته أو تعديله» (إبراهيم، ١٩٧٨: ٢٣٨).

ب - المشاركة في إتخاذ القرار:

ظهر الإتجاه نحو المشاركة في إتخاذ القرار مع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في أوائل الثلاثينيات، إذ بدأ يظهر حينذاك الميل نحو إشراك عدة أشخاص في صناعة القرار انطلاقاً من إدراك الكثيرين في ذلك الوقت أن القرار الذي تتخذه مجموعة من الأفراد يكون أكثر دقة، كما أن القرار الذي يشترك في صناعته جماعة من الأفراد يكون أصحابه أكثر التزاماً في تنفيذه (بدر، ١٩٨٧: ٢٣٦).

ويؤكد هذا الإتجاه ما توصل إليه علماء الإدارة، من أن إشراك المجموعة

في عملية إتخاذ القرار يعد ضماناً للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذه وضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن يتخذ القرار. إضافة إلى أنه سبيل لتحقيق مبدأ الديمقراطية في الإدارة، كما أنه يقلل إلى حد كبير من الإختلافات والصراعات داخل الجماعة من خلال عملية صنع القرار، وإذا إنتقلنا بهذه المفاهيم حول المشاركة في إتخاذ القرار إلى المدرسة، نجد أن استثمار العناصر البشرية التي تعمل بها لا بد وأن يشارك في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة ومتعلميها، كل من وكيل المدرسة والمعلمين الأوائل وأولياء الأمور وقادة المجتمع المحلي من الشخصيات الاعتبارية التي تساعد المدرسة على أداء رسالتها، بخاصة وإن اللوائح المدرسية تنص على تشكيل المجالس مثل مجلس إدارة المدرسة، مجلس الطلاب، مجلس المعلمين والآباء، مجلس معلمي المادة. وتتيح هذه اللوائح مشاركة أعضاء المجالس المذكورة فيما تتخذه المدرسة من قرارات وهذا يبين عدم تمركز عملية إتخاذ القرار في أيدي مديري المدارس. وبوجه عام فإن مشاركة المجموعة في عملية إتخاذ القرار مزاي كثيرة، أهمها:

- الشعور بالأهمية وتقدير الذات.
- تقبل التغيير بمرونة كافية.
- سهولة كفاية العمل ، ونوعية القرارات.

ولكي تجني الإدارة الثمار المرجوة في المشاركة عند إتخاذ القرار، «فإنه ينبغي عليها مراعاة عدة اعتبارات، أهمها: الوقت المتاح والعامل الاقتصادي والمسافة بين الرؤساء والمؤوسين، وسرية القرارات» (إبراهيم، ١٩٨٧: ٢٣٦).

ولقد أكدت عدة دراسات وبحوث أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية ومن بينها الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول هذا الموضوع. فقد أظهرت أن المعلمين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسات والخطط التعليمية أكثر تحمساً من غيرهم. وقد أثبتت دراسة (Midwest - Administration Centre) أن المعلمين يميلون إلى تحمل

المسؤولية في إتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت متصلة بالمناهج، وأن رضا المعلمين يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى اشتراكهم في إتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعات (مرسي، ١٩٨٧ : ٧٠).

وأثبتت الدراسات أيضاً أن المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الشورى، يضمن إسهام المشاركين في عملية إتخاذ القرار (Brown, 1984:68)، وأن المعلمين الذين لديهم فرص أكبر للمشاركة بنشاط وانتظام في القرارات التربوية داخل النظام التعليمي يكونون أكثر تعاطفاً مع النظام من أولئك المعلمين الذين لديهم فرص محدود للمشاركة، بالإضافة إلى أنه يزيد من الإنتاجية، ويقلل من حدوث الأزمات في علاقات الجماعات، ويطلع أفرادها بطابع ديمقراطي، ويزيد من نضجهم وموضوعيتهم، ويخفف من سلوك التحدي لديهم (Hoy, 1982: 280).

ومهما كانت عملية إتخاذ القرار بواسطة مجموعة أكثر قوة وتماسكاً عند التنفيذ، فإنه لا بد من تأكيد الجوانب التالية في هذه العملية:

- الوقت الأكثر ملاءمة لإتاحة الفرصة لإشتراك أكثر من فرد في عملية إتخاذ القرار.
- مدى إستعداد المشاركين في عملية إتخاذ القرار.
- مستوى نضج المشاركين في عملية إتخاذ القرار.
- مدى تحمل المشاركين في عملية إتخاذ القرار للمسؤولية المترتبة على نتائج القرارات.
- المبررات التي تدعو إلى إشتراك عدة أفراد في عملية إتخاذ القرار.
- وقد أكد حامد بدر (١٩٨٧) على هذه الإعتبارات، ولكنه حددها في خطوات، هي:

- التمهيد قبل الإجتماع.
- إختيار الطريقة المناسبة لإتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

- أن يقوم أعضاء المجموعة التي تشترك في اتخاذ القرار بلعب أدوار معينة لزيادة فاعلية إتخاذ القرار .

(ج) عناصر عملية إتخاذ القرار:

تعتمد عملية إتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية، وهذه العناصر هي:

١ - الأهداف:

وهي تحديد لما يراد تحقيقه، إذ إنها عامل هام في عملية إتخاذ القرار بشكل سليم، ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التي يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمدرسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المدرسي، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء إتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمه.

٢ - الدوافع :

تمثل قوى دافعة، تسهم في توجيه الفرد أو الجماعة إلى إختيار أنماط السلوك التي تنفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

٣ - الفترة الزمنية:

يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة . كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يسرى فيها اعتباراً من تاريخ إتياده وتتأثر به أيضاً القرارات اللاحقة في مجاله ، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة وإتياد القرار .

٤ - المناخ الاجتماعي والتنظيمي:

إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المدرسة، بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمدرسية والمجتمع الذي تخدمه والمنطقة التعليمية التي تتبعها.

كما يتضمن المناخ أيضاً الموارد المتاحة في المدرسة والنشاطات التي تتأثر بإتخاذ القرار والنتائج التي يراد التوصل إليها، ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جداً في عملية إتخاذ القرار. وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تتاح عن المناخ التنظيمي والاجتماعي، بحيث تخضع القرارات للتغيرات والالتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ.

(د) العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرار:

هناك عوامل ومتغيرات عدة تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملية إتخاذ القرار، وقد حددها على السلمي (١٩٧٠) في مجموعات ثلاث، هي:

- العوامل الشخصية أي التي تدخل في تكوين الشخص نفسياً وإجتماعياً.
 - العوامل الإجتماعية التي تتصل بالبيئة الإجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.
 - العوامل الحضارية أو الثقافية التي تتصل بالعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم.
- كما حددها آخرون في عوامل أربعة، هي:
- أهداف المنظمة.
 - الثقافة السائدة في المجتمع.
 - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات.
 - العوامل السلوكية.

والمدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية إجتماعية تخدم المجتمع المحلي، فإن أية

قرارات تتخذ داخلها سوف تخضع لمثل هذه العوامل، لأن مديري المدارس والعاملين معهم لهم سماتهم الشخصية وقيمهم وإتجاهاتهم التي تؤثر في القرارات التي يتخذونها.

كما أن هناك عدة عوامل تتصل بالبيئة الاجتماعية التي تخدمها المدرسة وبالتالي فإن القرارات التي تتخذ في إطارها سوف تتأثر بهذه العوامل، وأيضاً هناك عوامل حضارية وثقافية تتصل بالعادات والتقاليد في المجتمع، وهذه العوامل في معظمها تتباين من مدرسة وأخرى وبين منطقة وأخرى. ولهذا فإنه يمكن القول أن عملية إتخاذ القرار هي دراسة وفهم للمجتمع وظروفه الإقتصادية والسياسية والاجتماعية.

(هـ) خطوات إتخاذ القرار:

تمر عملية إتخاذ القرار في خطوات عديدة أساسية، أجمع علماء الإدارة على أنها كالتالي:

١ - تحديد الهدف أو المشكلة:

وهو الطريقة التي توضح الهدف الذي يخدمه إتخاذ القرار والبحث عن المشكلة الحقيقية وتوضيحها وفقاً للأهداف.

٢ - الوصف والتشخيص.

ويتضمن تصنيف المشكلة، وتجميع البيانات والمعلومات والحقائق، التي تتعلق بالمسكلة، والتي على أساسها سوف يتخذ القرار.

٣ - وضع الحلول البديلة:

وتتضمن هذه الخطوة تحليل المعلومات وتفسيرها، وكذلك التفكير الكلي والنظرة الشاملة إلى الأمور من زوايا عديدة. والحلول البديلة هي الأسلوب الأمثل لجعل الفروض في مستوى الواقع (الطفي، ١٩٨٨: ١٤١).

ومعرفة مديريري المدارس أو متخذي القرار على مستوى المدرسة بخطوات إتخاذ القرار تعد في غاية الأهمية ليس من الناحية النظرية فقط بل أيضاً من الناحية التطبيقية، لأن إتخاذ القرار في ظل هذه المعرفة لا بد وأن يكون أسلوباً يتعلمه المشاركون في عملية إتخاذ القرار في إطار إعدادهم لتولي مهام وظيفتهم، فمن المهم أن يتعلموا بناء المفاهيم المتعلقة بإتخاذ القرار وخطوات إتخاذه وربط هذا بالعمل الميداني قدر الإمكان، لأن الإلمام بخطوات إتخاذ القرار وإكتساب المهارات اللازمة في التطبيق سوف تكسب العاملين في المدارس خبرات هامة في إتخاذ القرارات وترشيد تطبيقها.

وإذا رجعنا إلى الواقع سوف نجد أن معظم مديريري المدارس وكذلك من يمكن أن يشارك في إتخاذ القرار لم يتضمن إعدادهم المهني معرفة خطوات إتخاذ القرار والتدريب عليها:

(و) معوقات إتخاذ القرار:

تواجه عملية إتخاذ القرار بعض المعوقات، التي تحول دون إتمامها على النحو المطلوب ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

١ - قصور البيانات والمعلومات:

تتم عملية إتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية، ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص المعلومات ما يأتي:

- نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها.
- ضعف نظام المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني.
- ضيق الوقت متاح لجميع البيانات والمعلومات.
- عدم تدفق المعلومات بانتظام بسبب ضعف نظام الإتصال الآلي.

٢ - التردد في إتخاذ القرار:

ينتاب متخذ القرار في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن إتخاذ القرار،
وينبع الشعور بالحيرة من أسباب عديدة، منها:

- ضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة .
- ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة عن البدائل .
- تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية إتخاذ القرار .
- عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وممارستها بدرجة غير مرضية .
- الضغوط والإلتزامات، كذاتية صانع القرار، والتكاليف، وغيرها .

٣ - ضعف الثقة المتبادلة :

تتطلب سلامة عملية إتخاذ القرار وجود ثقة متبادلة بين المدير والعاملين معه ولكن يحدث أن تضعف هذه الثقة بينهم، مما ينتج عنه إضطراب في عملية إتخاذ القرار، وعدم تحديد الهدف بشكل واضح يسهل تنفيذه.

٤ - وقت القرار:

تفرض أحياناً الضغوط الإدارية وقتاً غير كاف على متخذ القرار، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب، مما يجنب إتخاذ القرار السلامة، وعدم تحقيق الهدف منه.

٥ - الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

يلعب السلوك الإنساني دوراً هاماً في عملية إتخاذ القرار، ف شخصية متخذ القرار باتجاهاته وانفعالاته وحالته الصحية وميوله، تشكل السلوك الإنساني الذي يؤثر إلى حد ما في عملية إتخاذ القرار.

٦ - عدم المشاركة في إتخاذ القرار:

قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى

متخذ القرار حرصاً على مصلحة العمل، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية إتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على إتخاذ القرار.

وهكذا، نجد أن هذه المعوقات تؤثر في إتخاذ القرار على مستوى المدرسة، ومن المتوقع أن تبرز نتائج الدراسة الحالية بعض المعوقات التي تحد من إتخاذ القرار. وقد تتفق نتائج الدراسة مع بعض هذه المعوقات، وهذا ما سنتبينه عند تحليل هذه النتائج.

(ز) إتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية:

يتخلل النظام التعليمي الكثير من عمليات إتخاذ القرارات الإدارية والفنية وتتنوع مسؤولية إتخاذ هذه القرارات بين العاملين داخل الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية وإداراتها المختلفة وتعمل القرارات التي تتخذ في هذا المستوى على الوصول بجهود المناطق التعليمية إلى أقصى حد يحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع المدارس التابعة لكل منطقة. وهنا يجب أن نشير إلى إحتمال وجود فروق في عمليات إتخاذ القرار بين منطقة وأخرى، وبين إدارة تعليمية وأخرى.

وفي المستويات الأعلى أيضاً، نجد أن عمليات إتخاذ القرارات تتعلق بمسائل أشمل وأعم مثل وضع السياسات التعليمية، وإستراتيجيات العمل التربوي، وخطط التعليم، وتقديم الخدمات التعليمية. ويعد هذا المستوى من نطاق إتخاذ القرار، من صلاحيات القيادات التربوية العليا.

وتخضع عملية إتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية إلى عدة متغيرات تؤثر فيها بدرجة كبيرة. وفي مقدمة هذه المتغيرات، الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للتربية والتي تتخذ بشأن تحقيقها القرارات وتتحدد بالتالي اتجاهاتها وطبيعتها نحو المركزية أو اللامركزية. فمثلاً في دولة الكويت نجد أن طبيعة القرار تخضع للإتجاهين معاً فرسم السياسات ووضع الخطط تتخذ القرارات بشأنها على مستوى الإدارة العليا ثم تنتقل إلى مستوى المناطق التعليمية في شكل شبه لا

مركزي ثم تنتقل إلى المدرسة المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط ميدانياً. وإذا انتقلنا إلى المتغير الخاص بجمعيته أو فردانية القرارات التي تتخذ نجد أن بعضها فردي مثل القرارات التي يتخذها الوزير لترجمة سياسة الدولة إلى توجهات الوزارة ثم يتم تشكيل جماعات أو فرق عمل لإتخاذ القرارات المترتبة على القرار الوزاري في مختلف قطاعات الوزارة.

وهكذا نجد أنه في إدارة التربية تتجمع كل المستويات بداية من رسم السياسات إلى مستوى تنفيذها في المدارس، ومثل هذه الإدارة لا يمكن أن نصفها إلا بالديمقراطية لأنها تقوم على مشاركة الجميع وإسهاماتهم الفاعلة في عملية إتخاذ القرار مع إتاحة الفرصة من المنافسة والإبداع من قبل كافة العاملين في مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة، التي هي في إطار النظام التعليمي إحدى المستويات لعملية إتخاذ القرار، وهي القاعدة التي تصب فيها معظم قرارات الإدارة العليا، كما أنها القاعدة التي ينطلق منها العديد من القرارات لمعالجة المواقف وتنفيذ العمليات التعليمية المناطة بالمدرسة كمؤسسة تربوية مثل مشكلات انتظام الدراسة والممارسات التدريبية وغيرها.

(ح) نوعيات القرار بحسب الوظائف في المدرسة

إذا نظرنا إلى القدرات التي تتخذ في محيط المدرسة نجد أن أهمها هو ما يتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات، وحل مشكلات العمل بالمدرسة وهي ما تسمى بالقرارات الحيوية، ثم تأتي بعدها القرارات الروتينية التي تتعلق بالأمور البسيطة المتكررة التي تبعد عن فنية العمل التربوي، وأيا كان نوع القرار الذي يتخذ فإن تقسيم القرار ينبغي أن يتم في ضوء تفهم طبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه بحسب وظائف المدرسة في الجوانب التالية.

٢ - تحسين العملية التعليمية:

يتطلب تطوير التربية المواكبة تغيرات وظيفة المدرسة ، وتغير مفهوم التعلم

تطبيق سياسات جديدة وإعادة تخطيط كثير من أجزاء المنظومة التعليمية على مستوى المدرسة، وتتم عمليات التطبيق والتخطيط عادة بموجب قرارات تربوية مركزية تتخذ في الوزارة، ويتم تنفيذها بواسطة المناطق التعليمية في المراحل الدراسية محل القرار.

٢ - الإشراف أو التوجيه الفني :

يمثل الإشراف أو التوجيه الفني حلقة وسطى بين الإدارة العليا وبين المدرسة فيما يختص بتطوير المناهج وتطبيق الأساليب الجديدة في التدريس والتقنيات التربوية ونظم التقويم. ومن هنا فإن على الإشراف الفني إستيعاب السياسات والخطط الجديدة، وتحديد متطلبات تنفيذها في المدرسة وإتخاذ القرارات اللازمة بشأن مواعيد التنفيذ وأساليبه، وتنسيق مسؤوليات التنفيذ بين المعلمين الأوائل والمعلمين والعاملين في المدرسة من المساعدين الفنيين كأمناء المختبرات وإخصائيي الوسائل التعليمية، ووضع التعليمات التي تضمن حسن الأداء في هذه الجوانب.

٣ - تسيير أعمال المدرسة :

عندما تصل الخطط المطورة في الجوانب الفنية كالمناهج وطرق التدريس والتقويم إلى المدرسة، فإن تنفيذها في سياق العمل داخل المدرسة في ظل تطبيق أي تطورات فنية أو إدارية أخرى يتطلب إتخاذ كثير من القرارات بعضها ينفرد به مدير المدرسة أو مدير المدرسة مع وكيلها، والبعض الآخر يخضع للمناقشة والبحث وتكوين مجموعات عمل يشارك فيها المعلمون وأولياء الأمور وغيرهم من خارج المدرسة لضمان نضج وسلامة القرار الذي يتخذ، مثل القرارات التي تتخذ بشأن الواجبات المنزلية ومجموعات تقوية المتعلمين الضعاف، ومواعيد الاختبارات الصفية وإسهام المتعلمين في النشاطات المدرسية.

٤ - تحسين الخدمات المدرسية في البيئة المحلية :

مع تطور الرسالة التي تقوم بها المدرسة في المجتمع أصبح عليها كثير من الأعباء لتقديم خدمات جديدة في البيئة المحلية، مثل تعليم الكبار، وتقديم برامج التربية المستمرة واستضافة النشاطات الرياضية والإجتماعات المحلية، وقيام المدرسة بمسؤولياتها في هذا الجانب يتطلب إتخاذ قرارات على مستوى مدير المدرسة والعاملين معه وأولياء الأمور لضمان حسن سير الخدمات التي تقدم للمجتمع، وتحسينها بصفة مستمرة حتى تنجح المدرسة في تفاعلها مع البيئة المحلية.

الدراسات السابقة :

تضم الأدبيات العديد من الدراسات الأجنبية وبعض الدراسات العربية التي تناولت موضوع إتخاذ القرار، ومن بين هذه الدراسات ما يلي :

دراسة أجراها كل من همفل وجريفث وفريدريكسون (Hemphell, etal, 1962) استهدفت مقارنة صناعة القرار بأداء مديري المدارس، أوضحت نتائج هذه الدراسة أن أكثر المديرين كفاءة هم الذين يهتمون بدرجة أكبر بالتحضير لصناعة القرار ويقومون بمعظم مراحل العملية. كما كشفت نتائج الدراسة أن المديرين الأكفاء في صناعة القرار يقومون بأنفسهم بجانب كبير من العمل التمهيدي، فيبحثون عن المعلومات، ويميزون بين الحقائق ووجهات النظر ويحصلون على آراء الآخرين.

وقد أجرى بريدجز (Bridges, 1964) دراسة استهدفت تعرف مدى مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن المعلمين يفضلون المديرين الذين يفسحون لهم المجال للمشاركة في إتخاذ القرار.

وفي دراسة أخرى أجراها بريدجز (Bridges, 1967) هدفت إلى تعرف أهمية المشاركة في صنع القرار، وتحديد الشروط اللازمة لكي تحدث هذه المشاركة، وكذلك تحديد المرحلة المناسبة من مراحل صناعة القرار التي تتم فيها المشاركة

أشارت النتائج إلى أن المشاركة في القرار يحكمها أمران، الأول: أهمية الموضوع بالنسبة للمشارك أو المنفعة من ورائه والثاني: مدى خبرة المشارك بموضوع القرار. كما أشارت إلى أن توافر الأمرين بالنسبة للمشارك يتيح إمكانية المشاركة الفاعلة، وانعدامها يجعله يتقبل ما يتخذ من قرارات دون أدنى اهتمام.

وفي دراسة أجراها رينولدسون (Reynoldson, 1969) هدفت إلى تعرف العلاقة بين صناعة القرارات التربوية والمناخ التنظيمي أو التجديد في المدارس أوضحت النتائج أن البناء التنظيمي الخاص بصناعة القرارات لا يساعد المهتمين من المعلمين على القيام بالممارسات التجديدية. كما أوضحت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي المفتوح يؤدي إلى درجة كبيرة من التجديد في المدرسة، وأن بعض العوامل مثل السمات الشخصية للقائد، ورغبته في تبني أفكار تجديدية، وأسلوبه القيادي، وقوة ودقة المعلومات المتوافرة؛ كل هذه العوامل لها تأثيرها على القرارات الخاصة بالأفكار التجديدية أكثر من تأثير طبيعة البناء التنظيمي الخاص بصناعة القرار.

وفي دراسة أجراها كل من بيلاسكو والوتو (Belasco & Alutto, 1972) هدفت إلى تعرف العلاقة بين مستويات الرضا لدى المعلمين وبين اشتراكهم في إتخاذ القرار أوضحت النتائج أن المناخ المتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرار يعتبر عاملاً هاماً يؤثر في مستوى رضا المعلم، وأن بعض المعلمين الذين لا يشعرون بالرضا ويشاركون في إتخاذ القرار يكون لهم تأثير ضار على النظام التعليمي. كما أوضحت النتائج أن بعض المعلمين يرغبون في زيادة مستوى المشاركة عما هي عليه.

وفي دراسة أخرى لألوتو وبيلاسكو (Alutto & Belasco, 1973) إستهدفت تعرف المستويات المختلفة من مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار، واعتبرا الفرق بين عدد القرارات التي يرغب المعلم في الإشتراك في إتخاذها، وبين القرارات التي يشترك فعلاً في إتخاذها مقياساً لتحديد مستوى المشاركة. وقد تحدت المستويات كالتالي: الحرمان، وفيه المشاركة الحالية أقل من المرغوبة؛ والإتزان، وفيه تكون

المشاركة الحالية مسيطرة للمرغوبة؛ والتشبع، وفيه تكون المشاركة الحالية أكثر من المرغوبة. وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه يمكن التمييز بين مستويات المشاركة والخاصة بالحرمان والإتزان والتشبع بالنسبة للمعلمين، وأن اختلاف التوزيع على هذه المستويات يكون طبقاً لعدة متغيرات هي: الخدمة في المدرسة، والجنس، والعمر، وموقع المدرسة، ونظام التوظيف فيها كما أشارت النتائج إلى أن المعلمين في مستوى الإتزان ليسوا أكثر إنغماساً في أعمال المدرسة من الآخرين، وأن المعلمين في مستوى الحرمان يضعون مديريهم في مستوى سلطة أعلى من المستوى الذي يضعهم فيه أفراد المستويين الآخرين.

وفي دراسة أجراها كونوي (Conway, 1978) هدفت إلى تعرف العلاقة بين قوة المديرين، وفرص مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار، أثبتت النتائج أن الكفاءة هي أحد معايير المشاركة، وأنها أحد العوامل التي تؤدي إلى مطلب المشاركة، وبالتالي تقود إلى القوة في النظام الاجتماعي، وأن المديرين يحتلون مراكز القوة التي تؤثر في إتخاذ قرارات الثواب والعقاب. وفي الوقت ذاته يؤيد هؤلاء المديرون مشاركة المعلمين في المجالات التي لا يرغب المعلمون أنفسهم المشاركة بها.

وقد أجرى موهراي وآخرون (Mohran, et al, 1987) دراسة هدفت إلى تعرف أهمية التفاعل عن المشاركة في إتخاذ القرار. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة بين المشاركة في القرارات الإدارية والمشاركة في القرارات الفنية بالنسبة لعلاقتها بالرضا الوظيفي. وأن الرضا الوظيفي لدى المعلم له علاقة فقط بنوع القرارات الفنية وليس بمستوى المشاركة. كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أنه على الرغم من أن العلاقة بين الرضا والمشاركة في القرارات الفنية لدى المعلمين أقوى إلا أن المعلمين قد كشفوا عن حرمانهم من إتخاذ القرارات الخاصة بنقد جوانب العمل الإداري.

وفي دراسة أجراها كل من كروكنبرج وكلاكرك (Crockenberg & Clark,

(1979) هدفت إلى تعرف رغبة المعلم في المشاركة في عملية إتخاذ القرار أوضحت النتائج أن هناك اتجاهًا ذا وزن يدل على رغبة المعلمين في توسيع مجال مشاركتهم في وضع القرارات الخاصة بالمدرسة.

وعلى العكس من ذلك، أوضحت نتائج دراسة ديوك وآخرون (Duke, et al, 1979) أن هناك اتجاهًا سلبياً نحو المشاركة في إتخاذ القرارات من قبل المعلمين.

وقد أجرى كيدي (Keedy, 1990) دراسة حالة في مدرسة واحدة هدفت إلى تقويم عملية المشاركة في إتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة على سؤالين؛ هما: كيفية تطوير جدول الأعمال اليومية، وكيفية تطوير المدرسة. واتضح من نتائج هذه الدراسة أن تصور المدير عن تطور استراتيجية مدرسته قد اتصف بصفتين هما: إتخاذ القرارات التشريعية، والتدرج في مشاركة المعلمين في إنجاز أعماله، مثل: توفير مستوى أفضل من التعليم للطلبة، والتأكيد على وقت التدريس، والمشاركة في إتخاذ القرار، والنمو الوظيفي.

وفي دراسة لسيك (Sick, 1991) أجريت بهدف تقويم مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار، ومدى مشاركتهم في إتخاذ القرار، ومدى رغبتهم في مزيد من المشاركة، أوضحت النتائج أن المعلمين يشاركون في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالمناهج والتدريس والمعلمين، وفي الوقت ذاته لا يرغبون في مشاركة أكثر في هذه المجالات، ولكنهم يرغبون في مزيد من المشاركة في القرارات التي تتعلق بالمعلمين، والإشراف والميزانية، والتجهيزات الخاصة بالمدرسة.

وفي دراسة أجراها سمايلي (Smylie, 1992) هدفت إلى تعرف تأثير العوامل التنظيمية والسيكولوجية على رغبة المعلمين للإشتراك في إتخاذ القرار على مستوى المدرسة وجد أن المعلمين يختلفون في رغباتهم نحو الإشتراك في عمليات إتخاذ القرار، ولكن علاقة العمل بين المديرين والمعلمين تظل أقوى العوامل تأثيراً في هذه الرغبة.

وقد أجرت ويز (Weiss, 1992) دراسة طولية على (١٢) مدرسة ثانوية إستغرقت سبعة عشر شهرا. وتمت خلال هذه الدراسة مقارنة بين ست مدارس، تتبع نظام المشاركة في إتخاذ القرار. وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تؤدي بالضرورة إلى تقوية الجوانب الإبتكارية لدى المعلمين، وإن معظم المعلمين يحاولون إبطاء عملية التغيير، وإنه بالرغم من أن أخلاقيات المعلمين قد تطورت وأصبح تأثيرهم في عملية إتخاذ القرار ملموساً في الحدود التي يقرها مدير المدرسة، إلا أن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من درجة التفاعل بين المدير والمعلم وفي المشاركة في تبادل المعلومات.

وفي دراسة أجراها عبد الحميد سلام (١٩٨٥) هدفت إلى الوقوف على واقع إتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في دولة قطر، وإلى ما ينبغي أن يكون عليه إتخاذ هذه القرارات توصلت النتائج إلى وجود اختلاف في الصورة العامة بين واقع إتخاذ القرار، وبين ما ينبغي أن يكون عليه في المدرسة. وذلك بالنسبة لمختلف العناصر المشاركة في إتخاذ القرار. كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن إتخاذ القرار يتركز بصورة رئيسية في يد عدد محدود من العناصر البشرية، هي المدير والوكيل والمعلم والموجه، وأن هناك بعض العناصر تغيب نهائياً عن المشاركة في إتخاذ القرار، وأن المدير والوكيل يقومان بالجانب الأكبر في عملية إتخاذ القرار. كما أشارت النتائج إلى أن الجهة المركزية للإدارة التعليمية والجهة المختصة بالوزارة ولجنة الخبراء تشارك بنصيب كبير في عملية إتخاذ القرار، الأمر الذي يوضح مدى المركزية التي تسود عملية إتخاذ القرار في المدارس.

وقد أجرت نجاة النابه دراسة (١٩٩٤) هدفت إلى تعرف واقع عملية إتخاذ القرار على مستوى المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والوقوف على المعوقات التي تحد من فاعلية إتخاذ القرار. وقد أسفرت النتائج عن أن القرارات التي تتخذ في المدارس جماعية، وأنها تصل في الوقت المناسب، وأن مستوى مشاركة المجتمع المحلي في عملية إتخاذ القرار ليست على المستوى المطلوب، وأنه

يندر إتباع أسلوب البحث في إتخاذ القرار، كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن المعوقات التي تحد من فاعلية إتخاذ القرار هي: وقت إتخاذ القرار، وقصور البيانات والمعلومات، والتردد، وضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

نستخلص من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة عدة مؤشرات هامة يمكن بلورتها في أن أكثر مديري المدارس كفاءة هم أكثرهم قدرة على التحضير لصناعة القرارات قبل إتخاذها، كما أنهم ينجزون بأنفسهم معظم مراحلها. وأن المعلمين يفضلون مديري المدارس الذين يتيحون لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المدرسة وبخاصة تلك القرارات الفنية التي تتصل بمجالات عملهم، ويضع المعلمون مديري المدارس الذي لا يتيحون لهم مثل هذه المشاركة في مستويات السلطة العليا التي تعزلهم عن مثل هذه المشاركة. وفي الوقت ذاته يشعر المعلمون من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات بالرضا عن عملهم، ويؤدي بالتالي هذا الشعور إلى وجود علاقة تفاعل ناجحة بين المديرين والمعلمين.

ومن خلال هذه النتائج نتبين أن بعض هذه الدراسات قد إلتقى مع الدراسة الحالية فيما تهدف إليه، وبخاصة بالنسبة لمشاركة المعلمين ومدى تفاعلهم مع مديري المدارس فيما يتخذونه من قرارات، وأن هذه المشاركة تنبع من سياسة ثابتة للإدارة المدرسية على مستوى كافة المناطق التعليمية، ورغم هذا فقد تميزت الدراسة الحالية بوصولها إلى بعد آخر في محاولة الكشف عن الفروق بين المعلمين من جهة وبين المديرين من جهة أخرى في مختلف المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. وربما تكشف نتائج هذه الدراسة عن فروق في هذا الصدد.

منهج الدراسة:

انتهجت الباحثة منهج البحث الوصفي في هذه الدراسة، حيث تتضمن تحليل النتائج وتفسيرها والمعالجة الإحصائية للإجابات الواردة فيها.

أداة الدراسة :

صممت الباحثة إستبانتين، إعتمدت عليهما في جمع البيانات المطلوبة، تضمنت الاستبانة الأولى (٣٥) عبارة، لتعرف آراء مديري ومديرات المدارس في عملية إتخاذ القرار. أما الاستبانة الثانية فتضمنت (٢٩) عبارة لتعرف آراء المعلمين والمعلمات في المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

وقد درج المقياس المصاحب لعبارات الاستبانتين وفقاً لأسلوب ليكرت (Likert) إذ كان على المفحوص أن يحدد درجة موافقته أو قبوله أو عدم قبوله على كل عبارة من العبارات وفقاً للتدرج ذي الأربعة أبعاد. وأعطى لكل بعد وزناً نسبياً على النحو التالي:

- أوافق تماماً (٤) درجات
- أوافق (٣) درجات
- لا أوافق تماماً (٢) درجتان
- لا أوافق (١) درجة واحدة

صدق الإستبانة :

تم عرض الاستبانتين للتحكيم على مجموعة من التربويين والمتخصصين من أساتذة كلية التربية - بجامعة الكويت وكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وبعض مديري المدارس. وقد تم حذف وتعديل بعض العبارات من الإستبانة في ضوء مقترحات وآراء التحكيم، إلى أن وصلت إلى صورتها النهائية.

ثبات الإستبانة :

تم حساب الثبات بالتطبيق وإعادة التطبيق لكل من الإستبانتين على عينة محدودة مكونة من (٣٠) من المعلمين، و(٣٠) من مديري المدارس، وقد تم إعادة التطبيق بعد أسبوعين من التطبيق الأول. وقد تبين أن معامل الثبات

بالنسبة للمعلمين (٠,٧٦)، وبالنسبة لمديري المدارس (٠,٧٨) وهما نسبتان مقبولتان في مثل هذه النوعية من الدراسات.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة من جميع المراحل الدراسية بمختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، وهي تمثل (١٥٪) من مجتمع الدراسة البالغ (٣٩٢) مديراً ومديرة. و(٦٠٠) من معلمي هذه المدارس، وهي تمثل (٤٪) من مجتمع المعلمين البالغ (٢١٥٧٩) معلماً ومعلمة. وضماناً لتماسك النتائج ومقارنة العلاقة بينها تم اختيار أفراد العينة من المديرين والمعلمين من المدارس ذاتها، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

وتم إسترجاع جميع الإستمبانات التي وزعت بنسبة (١٠٠٪) والجدول (١) يمثل توزيع أفراد العينة من المديرين في المراحل الدراسية الثلاث والمناطق التعليمية المختلفة.

جدول (١)

توزيع عينة الدراسة من المديرين في المراحل الدراسية والمناطق التعليمية

المنطقة التعليمية	المرحلة	الإبتدائية	المتوسطة	الثانوية	المجموع
العاصمة	٤	٤	٤	٤	١٢
حولي	٤	٤	٤	٤	١٢
الفروانية	٤	٤	٤	٤	١٢
الأحمدي	٤	٤	٤	٤	١٢
الجهراء	٤	٤	٤	٤	١٢
المجموع	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٦٠

والجدول (٢) يمثل توزيع أفراد العينة من المعلمين في المراحل الدراسية الثلاث والمناطق التعليمية المختلفة.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة من المعلمين في المراحل الدراسية والمناطق التعليمية

المنطقة التعليمية	المرحلة	الإبتدائية	المتوسطة	الثانوية	المجموع
العاصمة	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
حولي	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
الفروانية	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
الأحمدي	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
الجهراء	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	١٢٠
المجموع	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٦٠٠

المعالجة الإحصائية:

عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحاسب الآلي، حيث أجريت العمليات التالية:

١ - إستخراج المتوسط الإفتراضي ويقصد به هنا الدرجة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد المستجيب على كل بنود الاستبانة، لو أن إستجاباته جاءت في منتصف السلم الرقمي الممكن لذلك.

المتوسط الإفتراضي بالنسبة للمعلمين =

عدد بنود الإستبانة × مجموع التقديرات الرقمية

عدد درجات السلم

$$٧٢,٥ = \frac{١٠ \times ٢٩}{٤}$$

المتوسط الإفتراضي بالنسبة للمديرين =

عدد بنود الإستهانة × مجموع التقديرات الرقمية

عدد درجات السلم

$$87,5 = \frac{10 \times 35}{4}$$

٢ - حساب تحليل التباين (Anova) لمعرفة الفروق الإحصائية بين إستجابات المعلمين في المناطق التعليمية، مع إستخراج المتوسطات الحسابية لإستجابات المعلمين في هذه المناطق، للتأكد من كونها لصالح أية منطقة.

٣ - حساب تحليل التباين (Anova) لمعرفة الفروق الإحصائية بين إستجابات المعلمين في المراحل الدراسية، مع إستخراج المتوسطات الحسابية لإستجابات المعلمين في هذه المراحل للتأكد من كونها لصالح أية مرحلة.

٤ - حساب التفاعل (2-Way Interaction) لمعرفة التفاعل بين إستجابات المعلمين في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، مع إستخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإستجابات، لمعرفة وجود تفاعل من عدمه.

٥ - حساب تحليل التباين (Anova) لمعرفة الفروق الإحصائية بين إستجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية، مع إستخراج المتوسطات الحسابية لإستجاباتهم في هذه المناطق للتأكد من كونها لصالح أية منطقة.

٦ - حساب تحليل التباين (Anova) لمعرفة الفروق الإحصائية بين إستجابات المديرين في المراحل الدراسية مع إستخراج المتوسطات الحسابية لإستجاباتهم في هذه المراحل للتأكد من كونها لصالح أية مرحلة.

٧ - حساب التفاعل (2-Way Interaction) لمعرفة التفاعل بين إستجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، مع إستخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإستجابات، لمعرفة وجود تفاعل من عدمه.

٨ - حساب التكرار وإستخراج النسب المئوية لمعرفة أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

تحليل نتائج الدراسة:

السؤال الأول:

ما واقع عملية إتخاذ القرار من قبل معلمي المدارس بمختلف المراحل والمناطق التعليمية؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسط الفعلي للعينة ومقارنته بالمتوسط الإفتراضي، لتحديد مستوى دلالة الفروق بين المتوسطات. وجدول (٣) يبين تلك البيانات.

جدول (٣)

مستوى دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والإفتراضي
لإستجابات المعلمين في المشاركة في إتخاذ القرار

العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت) ودالاتها
٦٠٠	الفعلي	٦٣,٤٧٥
٦٠٠	الإفتراضي	١١,٩٤٠
		وهي دالة عند ٠,٠٠١

يتضح من جدول (٣) أن المتوسط الحسابي الفعلي لإستجابات المعلمين في المشاركة في إتخاذ القرار هو (٦٣,٧٤٧٥)، وأن المتوسط الإفتراضي هو (١١,٩٤٠)، وأن قيمة «ت» (١١,٩٤٠) وهي دالة عند مستوى ٠,٠٠١، وهذا يدل على أن مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار أقل من المتوسط الإفتراضي. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المجال الذي يشارك فيه المعلمون، مثل الأمور الإدارية والعلاقات وغيرها من الأمور التي تكون المشاركة فيها قليلة، ومثل المناهج الدراسية والتدريس والامتحانات والتقويم والأنشطة التي يشارك فيها

المعلمون بدرجة أكبر، كما قد يرجع ذلك إلى أنه ليس كل المعلمين يمكن إشراكهم في عملية إتخاذ القرار، وإنما يقتصر الأمر على إشراك معلمين من ذوي الخبرة. وقد يرجع أيضاً إلى أسلوب مدير المدرسة في إدارة مدرسته، فقد يكون أسلوبه الإداري متسلطاً حيث ينفرد هو بإتخاذ القرارات ولا يفسح المجال أمام المعلمين للمشاركة.

وتتعارض نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل نتائج دراسة بيلاسكو وألوتو (Belasco & Alutto, 1972) التي أوضحت أن المناخ المتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرار يعتبر عاملاً هاماً يؤثر في مستوى رضا المعلم. وكذلك نتائج دراسة موهراي وآخرين (Mohrsn, et al, 1978) التي أكدت النتيجة السابقة. ونتائج دراسة Midwest Administration Centre التي قررت أن المعلمين يميلون إلى تحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت متصلة بالمناهج، وأن رضا المعلمين يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى إشراكهم في إتخاذ القرارات. وتتضارب النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة نجا النابه (١٩٩٤) والتي أشارت إلى أن القرارات التي تتخذ في مدارس الإمارات العربية المتحدة جماعية. وقد يرجع ذلك إلى إنفراد مديري المدارس في عملية إتخاذ القرار وعدم التطبيق الفعلي للمجالس المدرسية.

السؤال الثاني:

ما واقع عملية إتخاذ القرار من قبل مديري المدارس بمختلف المراحل والمناطق التعليمية؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب مستوى دلالة الفروق بين المتوسط الفعلي والمتوسط الافتراضي لإستجابات مديري المدارس المتعلقة بعملية إتخاذ القرار. وفيما يلي جدول (٤) يبين تلك البيانات.

جدول (٤)

مستوى دلالة الفروق بين الفعلي والإفتراضي
لإستجابات مديري المدارس في عملية إتخاذ القرار

العدد	المتوسط الحسابي	قيمة «ت» ودلالاتها
٦٠	الفعلي ١١٣,١١٦٧	١٩,٠٢
٦٠	الإفتراضي ٨٧,٥٠٠٠	وهي دالة عند مستوى ٠,٠٠١

يتضح من جدول (٤) أن المتوسط الفعلي لإستجابات مديري المدارس هو (١١٣,١٦٧) وأن المتوسط الإفتراضي (٨٧,٥٠٠)، وأن قيمة «ت» تساوي (١٩,٠٢) وهي دالة عند مستوى ٠,٠٠١

وهذا يعني أن مستوى مشاركة مديري المدارس في إتخاذ القرار هو أعلى من المتوسط الإفتراضي. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل القيادي الذي يقوم به المدير ومسؤولياته في عملية إتخاذ القرار، وهي من أهم المهام التي يمارسها، فكل الأعمال التي يقوم بممارستها، تتطلب منه إتخاذ قرارات مناسبة لتسيير العمل في المدرسة من مثل تطوير المناهج الدراسية، وتنظيم المدرسة، وعلاقته بالمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور وبالجهاز المسئولة في المنطقة التعليمية والوزارة، وتفرض عليه إتخاذ قرارات سواء فردية أم جماعية لإنجاز الأعمال المطلوبة في المدرسة. كما قد يعود إلى العلاقات القائمة بين الإدارة المدرسة وبين المنطقة التعليمية، والتي تفرض أيضاً من جانبها على المدير إتخاذ كثير من القرارات التي تتعلق بأمور المدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة همفل ورفاقه (Hemphell, et al., 1962) التي أوضحت أن المديرين الأكفاء هم الذين يقومون بأنفسهم بجانب كبير من العمل التمهيدي في عملية صنع القرار. كما تتفق مع نتائج دراسة عبدالحميد سلام (١٩٨٥)، التي تقرر بأن المدير والوكيل يقومان بالجانب الأكبر في عملية إتخاذ القرار.

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المعلمين في عملية إتخاذ القرار في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية؟

السؤال الرابع:

هل يوجد تفاعل بين إستجابات المعلمين في عملية إتخاذ القرار وذلك في كل من المناطق التعليمية والمراحل الدراسية؟

للإجابة على هذين السؤالين قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية المتعلقة باستجابات المعلمين بالمشاركة في إتخاذ القرار، موزعين حسب المناطق التعليمية، والمراحل الدراسية، وإستخراج أثر التفاعل بين المناطق التعليمية والمراحل الدراسية على إستجابات المعلمين وهذه البيانات توضحها جداول (٥) و(٦) و(٧).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية لإستجابات المعلمين في المشاركة في إتخاذ القرار موزعين حسب المناطق التعليمية.

البيان	المنطقة التعليمية	العاصمة	حولي	الفروانية	الأحمدي	الجهراء
المتوسط الحسابي	٦٤,٣٨	٦٠,٧٦	٦٧,٢٣	٦٥,١٢	٦١,٧٣	
العدد	١٢٧	١١٤	١١٦	١٢٠	١٢٣	

جدول (٦) المتوسطات الحسابية لإستجابات المعلمين في المشاركة في إتخاذ القرار موزعين حسب المراحل التعليمية

البيان	المرحلة الدراسية	الإبتدائية	المتوسطة	الثانوية
المتوسط الحسابي	٥٨,٣٤	٦٧,٨٢	٦٦,٠١	
العدد	٢١٠	١٨٣	٢٠٧	

جدول (٧) تحليل التباين لإستجابات المعلمين موزعين حسب المناطق التعليمية والمراحل الدراسية وأثر التفاعل بين المناطق التعليمية والمراحل الدراسية على إستجابات المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
المنطقة التعليمية	٣٠٤٦,٦٤٠	٤	٧٦١,٥٤١	٢,٤٩٠	داله عند ٠,٠٥
المرحلة الدراسية	١٠٠٤٣,٩٦١	٢	٥٠٢١,٩٨١	١٦,٤١٨	دالة عند ٠,٠٠١
التفاعل	٣١٥٧,٣١٧	٨	٣٩٤,٦٦٥	١,٢٩٠	٠,٢٤٦

نستنتج من جدول (٧) أن قيمة «ف» في المناطق التعليمية تساوي (٢,٤٩٠) وهي دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابة المعلمين في مدارس المناطق التعليمية المختلفة. وبالرجوع إلى جدول (٥)، نجد أن الفرق لصالح المعلمين في مدارس منطقة الفروانية التعليمية، وأن أقل المتوسطات في إستجابات المعلمين هي في مدارس منطقة الجهراء التعليمية. وقد يرجع ذلك إلى نوعية مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية، وأن أقل المتوسطات في إستجابات المعلمين هي في مدارس منطقة الجهراء التعليمية. وقد يرجع ذلك إلى نوعية مديري مدارس منطقة الفروانية الحديثة خبرة مما يجعلهم يفسحون المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية إتخاذ القرار. وفي محاولة لتقصي السبب قامت الباحثة بزيارة مدارس المنطقة لتعرف العوامل التي قد تكون مؤدية للزيادة النسبية في المشاركة فتيين تركز المعلمين من ذوي الخبرة فيها، كما يتركز بها عدد كبير من المعلمين الكويتيين.

أما بالنسبة لمعلمي مدارس منطقة الجهراء التعليمية فقد يعود تراجعهم إلى أقل المشاركين في عملية إتخاذ القرار إلى أن معظم المعلمين فيها غير كويتيين أو

من الكويتيين الجدد مما يجعل بعض المديرين يرون عدم الجدوى في إشراك المعلمين الوافدين لعدم درايتهم بطبيعة المجتمع الكويتي والمعلمين الجدد لعدم كفاية الخبرة لديهم.

كما يتضح من جدول (٧) أن قيمة «ف» في المراحل الدراسية تساوي (١٦,٤١٨) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١). وهذا يدل على وجود فروق إحصائية بين إستجابات المعلمين في مدارس المراحل الدراسية المختلفة. وبالرجوع إلى جدول (٦)، نجد أن الفرق لصالح المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة، وأن إستجابات المعلمين في المرحلة الابتدائية حديثي العهد وذوي المؤهلات المحدودة، بينما معلمي المرحلة المتوسطة من القدامى الذين اكتسبوا خبرات كثيرة ولديهم الثقة بالنفس. ونلاحظ أن الفروق محدودة بين إستجابات معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية.

أما بالنسبة للمرحلة الابتدائية، فقد يعود تراجعهم إلى أقل المتوسطات قيمة إلى أن معظم المعلمين في بداية العهد بالتدريس وليس لديهم الخبرة الكافية بالأنظمة المدرسية، ولهذا لا يبادرون إلى إتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم إلا بمشورة إدارة المدرسة.

وبالنسبة لأثر التفاعل في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية في تباين إستجابات المعلمين الخاصة بمشاركتهم في إتخاذ القرار، فإن قيمة «ف» تساوي (١,٢٩٠) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). وهذا يعني أنه لا يوجد تفاعل بين إستجابات المعلمين الخاصة بمشاركتهم في عملية إتخاذ القرار في جميع المدارس، في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. وقد يرجع ذلك إلى وجود نظام تعليمي موحد في كلياته وجزئياته. ولأنه في هذا النظام تصدر الوزارة كافة التعليمات للمناطق التعليمية ومن المناطق للمدارس بمختلف مراحلها، وقد تكون هناك بعض الفروق بين المناطق التعليمية وبين المدارس في

مراحلها المختلفة، ولكنها لا تتضح بصورة جلية، لأنها إختلافات بدرجة بسيطة، إذ إن المدارس في ظل النظام الموحد لا تتمتع بالإستقلالية التي تهبىء لها المناخ لإيجاد التفاعل بينها في عمليات إتخاذ القرارات.

السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات مديري المدارس في عملية إتخاذ القرار في مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية؟

السؤال السادس:

هل يوجد تفاعل بين إستجابات مديري المدارس في مشاركتهم لإتخاذ القرار وذلك في كل من المناطق التعليمية والمراحل الدراسية؟

للإجابة على هذين السؤالين، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية المتعلقة بإستجابات المديرين في المشاركة في إتخاذ القرار، موزعين حسب المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، واستخراج تحليل التباين لإستجابات المديرين موزعين، حسب المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، واستخراج التفاعل بين المناطق التعليمية والمراحل الدراسية على إستجابات المديرين وهذه البيانات وهذه البيانات يوضحها جدولاً (٨) و(٩).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية لإستجابات المديرين في المشاركة في إتخاذ القرار موزعين حسب المناطق التعليمية.

البيان	المنطقة التعليمية	العاصمة	حولي	الفروانية	الأحمدي	الجهراء
المتوسط الحسابي	١١٨,٦٤	١١٦,٥٥	١٠٤,٧٣	١١١,٠٨	١١٣,٦٢	
العدد	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢

جدول (٩) تحليل التباين لإستجابات المديرين موزعين حسب المناطق التعليمية والمراحل الدراسية وأثر التفاعل بين المناطق التعليمية والمراحل الدراسية على إستجابات المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المنطقة التعليمية	١٢٩٠,٦٢٧	٤	٣٢٢,٦٥٧	٣,١٧٣	دالة عند مستوى ٠,٠١
المرحلة الدراسية	١٧,٦٦٥	٢	٨,٨٣٢	٠,٨٣	٠,٩١٧
التفاعل	٦٦٩,٧٠٠	٨	٨٣,٧١٢	٠,٨٢٣	٠,٥٨٧

يتضح من جدول (٩) أن قيمة «ف» في المنطقة التعليمية تساوي (٣,١٧٣)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المديرين في مدارس المناطق التعليمية المختلفة وبالرجوع إلى جدول (٨) نجد أن هذه الفروق لصالح مديري منطقة العاصمة التعليمية تتيح لهم حرية إتخاذ القرار دون تدخل، أو قد يعود إلى أن معظم المديرين من القدامى، ولديهم من خبرات كافية في عمل الإدارة المدرسية. كما قد يرجع إلى أن البيئة المحلية في معظم مدارس العاصمة أكثر وعياً بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار، وينعكس هذا - إلى حد كبير - على عمل مديري المدارس.

كما نجد أن قيمة «ف» في إستجابات المديرين بالنسبة للمراحل الدراسية تساوي (٠,٨٧)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ وهذا يعني أنه لا توجد فروق إحصائية تذكر بين إستجابات مديري المدارس في المراحل المختلفة. وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس في المراحل الدراسية المختلفة جميعهم يتخذون القرارات بدرجات متقاربة، وذلك بسبب وحدة النظام التعليمي وتجانس البيانات التعليمية في المراحل الثلاث من الناحية الإدارية يؤدي إلى مشاركة مديري المدارس في عمليات إتخاذ القرار بالدرجة ذاتها التي تسمح بها ظروف العمل الإداري، الذي يستمد مقوماته من الوزارة مركزياً.

أما بالنسبة لبيان أثر التفاعل بين المنطقة التعليمية والمراحل الدراسية على تبين إستجابات مديري الخاصة بمشاركتهم في إتخاذ القرار فقد تبين أن قيمة «ف» تساوي (٠,٨٢٣) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). وهذا يعني عدم وجود تفاعل بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. وقد يرجع ذلك إلى أن التفاعل بين مدارس المرحلة أو بين مدارس المنطقة، يتم في إطار إداري نسقى، وبصورة مركزية لا توجد إختلافات في مستوى تنفيذها، وبذلك لا يكون هناك تفاعل خارجي بين المراحل الدراسية. لأن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة يتم بصورة تلقائية، وفي حدود النظم الموجودة في كافة المناطق التعليمية ولا يترتب عليها إتخاذ أي نوع من القرارات من جانب المدرسة.

السؤال السابع:

ما المعوقات التي تواجه عملية إتخاذ القرار في المدارس كما يدركها المشاركون فيها؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة بإستخلاص المشكلات والمعوقات، وترتيبها حسب تكرارها، وقد اكتفت الباحثة بأول ست مشكلات، من وجهة نظر المعلمين، ومن وجهة نظر المديرين والجدولان (١٠) و(١١) يبينان، على التوالي، المشكلات من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

جدول (١٠) أهم المشكلات التي تحد من فاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المشكلة	النسبة
١	تسلط الإدارة المدرسية	٪٨٩
٢	الأنظمة واللوائح والقوانين غير المرنة التي لا تعطي المعلم صلاحية في المشاركة في عملية إتخاذ القرار.	٪٨٧
٣	البيروقراطية وطبيعية النظام التعليمي.	٪٨٦
٤	الأعباء التي تقع على المعلم وضغط العمل.	٪٨٥
٥	عدم توفر الخبرة.	٪٨٣
٦	ضعف المعلومات التي تستخدم لإتخاذ القرارات	٪٨٠

نستنتج من جدول (١٠) المشكلات التي تحدد نوعية المعوقات - من وجهة نظر المعلمين - التي تحد من فاعلية إتخاذ القرارات. ومن هذه المشكلات ما يمس تسلط الإدارة المدرسية لأنها أساساً لم تتلق أي تدريب نوعي في عملية إتخاذ القرارات. كما أن سلطة مركزية القرار تتمركز في يد الإدارة المدرسية، وذلك بسبب تخوفها من إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار، ضماناً لعدم المساءلة أو لاتباعها الأسلوب التسلسلي في إدارتها للمدرسة.

أما بالنسبة للأنظمة واللوائح والقوانين، فقد يرجع ذلك إلى أن معظمها صيغ في عهود سابقة لم تواكب تطورات الإدارة المدرسية وبذلك خلا معظمها مما يحث المعلمين على الإشتراك في عملية إتخاذ القرار. وقد يرجع ذلك إلى البيروقراطية التي تتبع في الوزارات حيث تتمركز القرارات في يد صناع القرار ولا يفسح المجال للمعلمين للمشاركة فيه.

وقد برزت مشكلة الأعباء التي تقع على عاتق المعلم مما قد يجعل مدير المدرسة يتخذ معظم القرارات بعيداً عن إشراك المعلمين حتى لا يلقي عليهم مزيداً من الأعباء، إضافة إلى أن ضغوط العمل لا تسمح بوقت كاف للمعلمين للمشاركة بفاعلية في عمليات إتخاذ القرار.

أما بالنسبة لعدم توافر الخبرة لدى المعلمين في كيفية إتخاذ القرارات، فقد يرجع ذلك إلى عدم تدريب المعلمين على مهارة إتخاذ القرار، وكيفية إستعمال الأسلوب العلمي في عملية إتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء من نتائج في دراسة نجاة النابة (١٩٩٤).

جدول (١١) أهم المشكلات التي تحد من فاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظر مديري المدارس

الرقم	المشكلة	النسبة
١	مركزية إتخاذ القرار.	٩٠٪
٢	الأنظمة واللوائح والقوانين لا تعطي صلاحيات للمدير لإتخاذ القرار.	٨٩٪
٣	البيروقراطية المتبعة في الوزارة والمناطق التعليمية.	٨٨٪
٤	عدم الثقة بالنفس والتخوف من النتائج.	٨٥٪
٥	الإمكانات المادية التي لا تساعد على تنفيذ القرارات.	٨٢٪
٦	عدم تعاون أولياء الأمور في تنفيذ القرارات.	٨٠٪

هذه المشكلات تحدد نوعية المعوقات من وجهة نظر مديري المدارس التي
تحد من فاعلية إتخاذ القرارات، ومن هذه المشكلات ما يمس تمرکز القرارات بيد
صناع القرار في الوزارة أو المنطقة التعليمية. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة النظام
التعليمي والذي ينحو إلى المركزية في إتخاذ القرارات، مما يقلل الفرص على
الإدارات المدرسية لإتخاذ قراراتها المنفردة بها.

وتتبع هذه المشكلة، مشكلة الأنظمة واللوائح والقوانين التي تحد من صلاحيات المديرين في إتخاذ بعض القرارات. وقد يرجع ذلك إلى وحدة النظام التعليمي وتوحيد الأنظمة واللوائح والقوانين حيث تحدد العمل بالمدارس. ومثل هذه القوانين قد مضى عليها زمن ولا تتواءم مع طموحات المديرين.

وبرزت كذلك مشكلة البيروقراطية، وهي ما تتصف به الوزارة في سلسلة العمليات التعليمية والتنظيمية والإدارية مما يعمل على صبغ العمل بالمدارس بصورة متقاربة ولا تعطي مجالاً للإبداع والابتكار في عملية اتخاذ القرارات.

أما مشكلة التخوف من إصدار القرارات وعدم توافر الثقة بالنفس لدى بعض المديرين، فقد يرجع إلى عدم توافر مهارة إتخاذ القرار، وذلك لعدم تلقّيهم تدريباً كافياً على كيفية إتخاذ القرارات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة نجاة النابه (١٩٩٤).

ونجد أن هذه المشكلات مشتركة بين المعلمين والمديرين، وهذا يعني أن العاملين في المدارس يحكمهم الأسلوب التسلسلي والبيروقراطية والأنظمة واللوائح والقوانين التي تحد من حريتهم وتخوفهم من المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لعدم توافر الإمكانيات المادية، فيعد عائقا يعرقل تنفيذ القرارات التي سبق إتخاذها، مما يسبب الإحباط لدى المديرين ويبعدهم عن إتخاذ قرارات جديدة، وقد ظهرت مشكلة عدم تعاون أولياء الأمور في تنفيذ

القرارات، أي أن القرارات التي تتخذ لا تجد صدى لدى أولياء الأمور، مما قد يؤدي إلى قلة فاعلية القرارات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة نجاة النابه (١٩٩٤).

تلخيص النتائج:

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج:

١ - أن المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، يشاركون في عملية إتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع، وهذا قد يرجع إلى تمركز عملية إتخاذ القرار في أيدي مديري المدارس وعدم إفساح المجال للمعلمين للمشاركة الجادة في هذه العملية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج كثير من الدراسات التي أثبتت وجوب إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار، وذلك للحصول على رضاهم، ومن ثم زيادة إنتاجهم.

٢ - أن مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت، يمارسون عملية إتخاذ القرار. وهذا يرجع إلى أن جميع المديرين كويتيون وعند مقارنتهم بالمعلمين الذين فيهم غير كويتيين وبخاصة في المرحلتين المتوسطة والثانوية، فإن عملية إتخاذ القرار تكون أقرب إلى الكويتي منه إلى غير الكويتي بحكم العوامل النفسية، وبحكم الموقع الوظيفي والدور المؤهل له، إذ أن المعلم يعتقد أن الدور الأساسي له هو التعليم، بينما يعتقد المديرون أن عملية الإدارة عند الكثيرين تعني الإنفراد بالقرار أو عندما يشركون غيرهم من المعلمين فمن قبل الإستشارة أكثر من تفويض سلطات إتخاذ القرار للآخرين. هذا بالإضافة إلى أن الكثير من القرارات تكون تنفيذاً للقرارات الفوقية التي تصدر من السلطات العليا والتي يتطلب منهم تنفيذها، وربما يحتاج الأمر لإقناع الآخرين بقبولها وليس المناقشة فيها.

٣ - توجد فروق بين إستجابات المعلمين في المدارس في المناطق التعليمية

- لصالح المعلمين في مدارس منطقة الفروانية. وهذا قد يرجع إلى تركز المعلمين من ذوي الخبرة، ومن الكويتيين فيها.
- ٤ - توجد فروق بين إستجابات المعلمين في مدارس المراحل الدراسية لصالح المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة. وهذا قد يعود إلى أن معظم المعلمين فيها من ذوي الخبرة.
- ٥ - لا يوجد تفاعل بين إستجابات المعلمين في مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، وذلك قد يرجع إلى وجود النظام التعليمي الموحد بين جميع مدارس المناطق التعليمية المختلفة والذي يكفل تسيير الأعمال بين المدارس في شكل نسقي.
- ٦ - توجد فروق إحصائية بين إستجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية لصالح مديري المدارس في منطقة العاصمة، وهذا قد يرجع إلى أن إدارة منطقة العاصمة من أكثر المناطق التعليمية إتحافاً إلى تشجيع المديرين على إتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم لممارسة دورهم القيادي.
- ٧ - لا توجد فروق إحصائية تذكر بين إستجابات مديري المدارس في المراحل الدراسية، وهذا قد يرجع إلى أن مديري المدارس في المراحل المختلفة يتمتعون بنفس القدر من الحرية في عمليات إتخاذ القرارات التي يكفلها النظام التعليمي الموحد. وعلى الرغم من عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إستجابات مديري المدارس فيما يتعلق بعملية إتخاذ القرار إلا أن هذه الفروق موجودة في الواقع. وقد يرجع ذلك إلى وجود إختلافات في أنماط شخصياتهم وأنماط سلوكهم الإداري.
- ٨ - لا يوجد تفاعل بين إستجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية، وقد يعود هذا إلى أن النظام التعليمية الذي يشمل المدارس في المناطق والمراحل الدراسية واحد في لوائحه وأنظمتهم وقوانينه وتسيير العلاقات بين المدارس في المناطق التعليمية بشكل نسقي دون أن يكون للمديرين دور فيه.

٩ - تعاني عملية إتخاذ القرار من معوقات تحد من فاعليتها، وأهم المشكلات هي المركزية في إتخاذ القرار، والأنظمة واللوائح والقوانين، والبيروقراطية. وهي مشتركة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما أن المعلمين يرون أن العبء الذي يقع عليهم لا يترك لهم مجالاً للمشاركة، مع عدم توافر مهارة إتخاذ القرار، وقلة المعلومات المتوفرة لإتخاذ القرار. وقد سجل المديرون عدم توافر مهارة إتخاذ القرار والإمكانات المادية وعدم تعاون أولياء الأمور، وهذه المشكلات تعد معوقات تحد من فاعلية إتخاذ القرار واتساع قاعدة المشاركة.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: توصيات ترتبط بنتائج الدراسة:

- ١ - العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية إتخاذ القرار كما نص عليها في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل القيادة التربوية العليا في المناطق التعليمية.
- ٢ - إشعار المعلمين بالأمان حين إتخاذهم للقرارات.
- ٣ - تكون عملية إتخاذ القرار جماعية على مرحلتين: المرحلة الأولى تضم أكبر عدد من العاملين (جمعية عمومية) ثم ما تتوصل إليه هذه الجمعية يعرض على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.
- ٤ - توعية المعلمين ومديري المدارس بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية.

ثانياً: توصيات عامة:

- ١ - تدريب مديري المدارس على المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تلعب عملية اتخاذ القرار دورا هاما في الإدارة المدرسية الحديثة .

ورغبة من الباحثة في تقصي واقع ومستوى عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، تطرح هذه الاستبانة كجزء من أدوات جميع المعلومات الخاصة بدراسة حول طبيعة ومستوى عملية اتخاذ القرار، وتعتمد الباحثة كثيرا على رأيكم باعتباركم من العاملين في المجال التربوي وتؤثرون في عملية اتخاذ القرار .

شاكرين لكم صادق تعاونكم، ، ،

الباحثة

د. دلال عبدالواحد الهدهود

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يتناسب معك.

١ - الوظيفة

معلمه	معلم	ناظرة	ناظر
☐	☐	☐	☐

٢ - المنطقة التعليمية

العاصمة	حولي	الفروانية	الاحمدي	الجهراء
☐	☐	☐	☐	☐

٣ - المرحلة الدراسية

الابتدائي	المتوسط	الثانوية
☐	☐	☐

الرجاء وضع الدرجة التي تتفق مع رأيك في ضوء التقديرات التالية: -

دائما = ٤ غالبا = ٣

أحيانا = ٢ نادرا = ١

الرقم	العبارة
١	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه
٢	أضع بدائل متعددة عند وضع القرار
٣	أفضل أن يكون القرار فرديا
٤	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم
٥	أشرك وكيل المدرسة في اتخاذ بعض القرارات
٦	اهتم بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم
٧	أشرك المدرسين الأوائل في القرارات التي تتعلق بالأمور الفنية
٨	لا أصدر أي قرار الا بناء على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار
٩	أصدر القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة
١٠	أشرك أولياء الأمور في القرارات التي تهم أبناءهم
١١	أفضل اتخاذ القرار عن طريق تشكيل اللجان
١٢	أهتم بتنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين
١٣	الصلاحيات الممنوحة لي تؤهلني لاتخاذ القرارات
١٤	أشرك الأخصائي الاجتماعي في القرارات الخاصة بسلوك الطلبة
١٥	نمط الإدارة التعليمية السائد لا يتيح لي اتخاذ القرارات
١٦	أخذ القرارات في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية في المدرسة
١٧	أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية
١٨	أهتم بتقييم نتائج القرارات على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية
١٩	أعمل على الاستفادة من نتائج القرارات في تطوير عملي بالإدارة
٢٠	تخضع القرارات التي اتخذها لظروف البيئة الخارجية للمدرسة
٢١	أكون موضوعيا عند اتخاذ القرار
٢٢	أثق في القرارات التي تتخذ بشكل جماعي
٢٣	أستعين برأي رجال المجتمع حين اتخاذ القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع
٢٤	لا أراجع عن القرار الذي أثق في نتائجه

الرقم	العبارة
٢٥	أُتراجع عن القرار الذي أُتخذ حين يثبت عدم صلاحيته
٢٦	أشعر بارتياح حين تنفيذ القرارات الجماعية
٢٧	اصدر القرار المناسب في الوقت المناسب
٢٨	اهتم بالجانب الإنساني فيما اتخذه من قرارات
٢٩	تخضع القرارات التي أُتخذها لقرارات الوزارة
٣٠	اهتم بمعرفة مدى تقبل العاملين بالمدرسة للقرارات التي اتخذها
٣١	اهتم بالقرارات المتعلقة بالتنجيد في الجوانب التعليمية
٣٢	أتابع ما يتخذه المعلمون من قرارات في الجوانب التي تتصل بعملهم ورصدها
٣٣	اهتم بالقرارات المتعلقة بجعل المدرسة بيئة أفضل للعملية التعليمية
٣٤	اقوم بالتوعية المناسبة حول القرارات قبل البدء في تنفيذها
٣٥	استخدم وسائل الاتصال المناسبة في الاعلان عن القرارات التي اتخذها

* ما معوقات اتخاذ القرار بحسب خبرتكم

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أحمد، احمد إبراهيم (١٩٨٧)، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية. مجلة دراسات تربوية، المجلد الثاني؛ الجزء الخامس، مارس، القاهرة: ٢٣٦ - ٢٦٨.
- ٢ - البكري، محمود (١٩٨١). أثر البحوث في رسم السياسات وصنع القرارات التربوية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، السنة التاسعة، الكويت، ديسمبر: ٤١.
- ٣ - السلمي، علي (١٩٧٠). إتخاذ القرارات الإدارية. دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٢١، يوليو: ١٥ - ١٦.
- ٤ - النابه، نجاته عبدالله (١٩٩٤). واقع عملية إتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة رسالة الخليج، ٤٩: ٥٣ - ٩٦.
- ٥ - النمر، سعود بن محمد (١٩٩٠) السلوك الإداري. جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٦ - بدر، حامد أحمد (١٩٨٥)، فعالية إتخاذ القرار بواسطة مجموعة. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ١، المجلد ١٣، الكويت: ٥٣ - ٧٥.
- ٧ - حسن، عبدالفتاح (١٩٧٢). مبادئ الإدارة العامة. القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٨ - درويش، إبراهيم (١٩٧٨). الإدارة العامة في النظرية والممارسة. القاهرة، الهيئة العامة للكتاب.
- ٩ - شنوده، اميل فهمي (١٩٨٠). القرار التربوي بين المركزية واللامركزية. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

- ١٠ - ع شماوي، سعد الدين (١٩٧٣). أسس الإدارة. القاهرة.
- ١١ - محمد، عنتر لطفي (١٩٨٨) صناعة القرار التعليمي: مفهومه، أسسه
كيفية تطويره. دراسات تربوية، المجلد الثالث، الجزء ١٣، يوليو،
القاهرة: ١٣٣ - ١٧١.
- ١٢ - مرسى، محمد منير (١٩٩٧). الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها،
القاهرة، عالم الكتب.

REFERENCES:

- 1 - Alutto Joseph A., & Belasco, James A. (1973). Patterns of teacher participation in school system decision making. Educational Administration Quarterly, 9: 27 - 41.
- 2 - Belasco, James A. & Alutto, Joseph A. (1972). Decisional participation and teacher satisfaction. Education Quarterly, 8: 44 - 58.
- 3 - Bridges, Edwin M.. (1967). A model for shared decision making in the school principalship. Educational Administration Quarterly, 3: 49 - 61.
- 4 - Bridges, Edwin M. (1964). Teacher participation in decision making Administration's Notebook, XII, May : 1 - 4.
- 5 - Brown, C. G., (1984). Lasissez Faire or anarchy. In Knezvich Stephen. Administration of public education - 4th Edition. New York : Harper & Row, : II.
- 6 - Campbell, & Glenda, H. (1991). Nature and influence of values in principal decision making. Alberta Journal of Educational Research, June , 37 (2): 67 - 68.
- 7 - Campbell, R. F., Corbally, J. E & Rauser, J. A. (1958). Introduction to Educational Administration. Boston : Allyn Bacon.
- 8 - Conway, James A. (1978). Power and participatory making in selected English schools. The Journal of Educational Administration. XVI (1), May : 80 - 95.
- 9 - Crokenberg, V. & Clark, W. W. (1979). Teacher participation in school decision making. The San Jose Teacher Involvement Project. Phi Delta Kappan, 61, October : 115 - 118.

- 10 - Duke, Daniel L., Showers, Beverly K. & Imber, Michael (1980). Teachers and shared decision making : The costs and benefits in involvement. Educational Administration Quarterly, 16, (1), Winter : 93 -106.
- 11 - Gregg, R. J. (1957). The Administrative Process. In R. F. Campbell & R. T. Gregg, (eds.). Administration behavior in education. New York : Harper & row : 274.
- 12 - Griffiths, D. E. (1958). Administration as decision making. In A. Andrew & Halpen (eds.). Administration theory in education. Chicago : Midwest Administration Center. The University of Chicago, chapter : 6.
- 13 - Harrison, E. F. (1974). Management and organization. Boston : Houghton Mifflin Co.
- 14 - Hemphell, John K., Griffiths, Daniel E. & Frederiksen, Morman (1962). Administrative performance and personality. New York: Teacher College, colombia university.
- 15 - Hoy, W. K. & Misket, C. G. (1982). Educational administration theory: Research and Practice (2nd ed.). New York: (Random House, Inc.)
- 16 - Keedy, John, Finch L. Aubrey, M.. (1990). Implementing a shared decision making structure. A case study. E D, 331116.
- 17 - Mohran, Alan M., Jr., Cooks, Robert A. & Mohran, susan A. (1978). Participation in decision making: A multi-dimensional perspective. Educational Administration Quarterly, 14 : 13 -29.
- 18 - Reynoldson, Roger (1969). The inter - relationships between the decision process and the innovativeness of public schools. Utah State University, Logan. Department of Administration, November : 70.
- 19 - Sick, Paul & Sharpiro, Joan Poliner. (1991). Utilizing participation evaluation in a public school setting : An assessment of teacher involvement in decision making. E. D. 335771.
- 20 - Smylie, Mark A. (1992). Teacher participation in school decision making: Assessing willingness to participate. Education Evaluation and Policy Analysis. 14 (1). Spring : 53 - 67.
- 21 - Weiss, Carol H. (1992). Shard decision making about what? : A comparison of schools with and without teacher participation. E. D.: 350689.

THE DECISION MAKING PROCESS IN THE SCHOOLS OF PUBLIC EDUCATION

Dr. Dalal Al-Hadhoud

The purposes of this study are to identify the types and levels of decision making which conducted by the principals and teachers in different stages and educational districts in public education, to identify the differences between the principals in the stages and educational districts, and between the teachers themselves, to identify the interaction between the teacherís responses, and between the principalsí responses in different stages and educational districts, and to identify the obstacles which face decision making process in different stages of public education in different educational districts. The questionnaires scattered among (60) principals and (600) teachers. The major finding of the study are:

- 1) Teachers participate in decision making less than what is expected from their side.
- 2) Principals participate in decision making process.
- 3) There are statistical differences between teacherís responses for the teachers in the Farwania district.
- 4) There are statistical differences between teacherís responses for the teacherís in an intermediate stage.
- 5) There is no interaction between teacherís responses in different educational stages and districts.
- 6) There are statistical differences between the principalsí responses in the educational districts for the principals in the capital district.
- 7) There are no statistical differences between principalsí responses in different educational stages.
- 8) Interaction did not reflect in different educational stages and districts among the principalsí responses, and there are some obstacles face the decision making process in public schools.