مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي
ISSN 1112-9255
العدد التاسع – جوان 2018

.OEB Univ. Publish. Co

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء.

The Degree of Teachers Participation in Schools Decision-Making in Capital of Sana'a

د. محمد زين صالح السعدي، مركز البحوث والتطوير التربوي، اليمن.

m.zen.dr@gmail.com

تاريخ التسليم:(2018/01/15)، تاريخ التقييم:(2018/03/11)، تاريخ القبول:(2018/04/21)

ملخص :

هدف البحث إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين الفاعلة لمديري مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال رصد واقعها في المجالات الآتية: شؤون الطلبة، والمعلمين، والمناهج وطرائق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد أحد أساليب المنهج الوصفي (التحليلي)، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام (الأساسية – الثانوية) بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (18578) معلمًا ومعلمة، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية البسيطة، من مختلف مديريات أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ حجم عينة البحث(392) معلمًا ومعلمة، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

1- حصلت المجالات ككل على متوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.79)، وكانت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء(قليلة).

2- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث تجاه مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات البحث المتعلقة بـ(نوع المدرسة – المرحلة الدراسية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحة: المشاركة في القرارات المدرسية، مدارس التعليم العام.

Abstract :

The research aims to identify the degree of teachers participation in schools decision-making in capital of Sana'a, through monitoring and reality in the following areas: student affairs, teachers, and curricula and methods of implementation, the local community, and school facilities and financial matters, to achieve the objectives of the research were to adopt a descriptive approach techniques (analytical), and the research community are all teachers of general education schools (basic - secondary) in Sana'a totaling (18578) teachers, the sample was selected randomly statistics from various districts of the capital Sana'a, reaching research astratified sample size (392) teachers from various scientific disciplines, the research found the following results:

1. I got a whole areas on the arithmetic average (2.06), and a standard deviation (0.79), and the degree of teachers participation in school decision- making in Sana'a (a few).

2. There are no statistically significant differences between the research sample responses to the areas of participation in decision -making and school due to the variables of the research related to (type of school - grade - Qualification - years of experience).

Keywords: participation in school decisions, schools of public education,.

مقدمة:

في ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها إلى حد تعقيدها، وفي خضم الأعباء المتزايدة والملقاة على كاهل مدير المدرسة، والتي تؤثر على النظام التعليمي برمته، يستوجب الأمر وجود قيادة عصرية حكيمة واعية وفاعلة ترنو دائمًا لتحقيق الأهداف المنشودة، وأن تكون قادرة على تحقيق الآمال والتطلعات وقادرة على تحقيق الثقة والدعم داخل المؤسسة التعليمية، وهذا يتطلب القائد المشارك، والملهم، والمبدع، والخلاق، الذي عن طريقه تتحقق الرؤى المستقبلية، ولأن القيادة الحقيقية هي المعيار الجوهري والأساسي في نجاحات العملية التعلمية، وانطلاقًا من مسلمات القيادة فلا بد أن تكون قائمة على روح التجديد والتغيير والتأثير والمشاركة (عسكر، 2012، ص2).

وإذا كانت الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، فمدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها، وبالتالي فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره يعتبر هو القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها؛ فالوظائف الإدارية المختلفة التي يقومها مدير المدرسة، ما هي إلا نتاج لسلسلة من القرارات، تمثل محور العملية التربوية والتعليمية (مرسي، 2005، ص97).

وعملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة، بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات، وعملية اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثرها المديرون والرؤساء وحدهم، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ المديرون والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألوهم الرأي والمشورة، ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات ويتبادلون معهم الرأي قبل أن يتخذوا قراراهم (حرزالله، 2007، ص 2).

إنّ مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث إنّ المشاركة تساعد مدير المدرسة على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها المعلمون، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أنّ مشاركة المعلمين للمدير في صنع القرار تساعد على قبول المعلمين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره.

مشكلة البحث وأسئلته: تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

إن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات، فلابد لمديري المدارس من اتخاذ قرارات فعالة حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة من تحسين العملية التعليمية في المدرسة، إلاّ أنه في الواقع تظهر عدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات بأسلوب علمي وإداري ناجح، مما يؤثر سلبًا في قيام المدرسة بدورها في تحقيق بيئة تعليمية تعلّمية ذات مناخ ملائم، ونظرًا لما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد

تنظيمية، وإنسانية، وقانونية، واقتصادية، فإن ذلك يدعو مديري المدارس إلى ضرورة مشاركة المعلمين بأبعاد تلك القرارات.

إنّ المؤسسات التربوية من أهم مؤسسات بناء المجتمع وتقدمه، فالمدرسة هي التي تربي وتعلم أجيال المستقبل، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنبثقة عن الفلسفة التربوية، والعمل الجماعي في المدرسة جزء مهم في العملية التربوية، حيث يساعد في تسهيل العمل اليومي، وحتى يتم التطوير من المهم أن يسلك مديرو المدارس سلوكاً له دور فعّال في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة، وهذا الدور لن يكون فعالاً بالدرجة المطلوبة إن لم يضع مدير المدرسة أثناء قيامه بعمله رغبات المعلمين وحاجاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، فمدير المدرسة أثناء تشاركه مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، يسهم في نجاح العملية التربوية، وتحسين نوعية التعليم

وفي هذا الصدد يؤكد السفياني(2012، ص 4)، أنّ التطوّر الذي شهدته الإدارة المدرسية أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل فرد واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم، وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية.

انطلاقاً من ذلك، يحاول البحث الحالي معرفة درجة مشاركة معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء، في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مجالات القرارات المتعلقة بـ(شؤون الطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والمبنى المدرسي والأمور المالية، والمجتمع المحلي)، الأمر الذي يسهم في تطوير العملية التعليمية، وبالتالي تطوير المجتمع وتقدمه.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"**ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء؟**".

ويتفرع عنه السؤالين الفرعيين التاليين:

1- ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بـ(شؤون الطلب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية) في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين استجابات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى للمتغيرات (نوع المدرسة – المؤهل العلمي – المرحلة الدراسية – سنوات الخبرة)؟.

أهداف البحث: هدف البحث إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين الفاعلة لمديري مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال رصد واقعها في

المجالات الآتية: شؤون الطلبة، والمعلمين، والمناهج وطرائق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، كما هدف إلى التعرف ما إذا كانت هنا فروقاً دالة إحصائية في تقديرات معلمي مدارس التعليم العام لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعزى إلى متغيرات البحث.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الأمور التالية:

1- قد يسهم البحث في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

2- قد يساعد هذا البحث متخذي القرار في المؤسسات التربوية بمعرفة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

3- يُعد هذا البحث في حدود علم الباحث أول بحث يطبق على مدارس التعليم العام(أساسي- ثانوي)، بأمانة العاصمة صنعاء، والذي يتناول موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات.

4- قد يفيد البحث الدارسين في مجال الإدارة المدرسي، ة وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة.

5- يمكن أن يسهم هذا البحث في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التربوية.

حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين والمعلمات لمديري ومديرات مدارس التعليم العام (أساسي- ثانوي) في عملية اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء.

2- الحدود البشرية: معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام (أساسي- ثانوي) بأمانة العاصمة صنعاء.

3- الحدود المكانية: أمانة العاصمة صنعاء – اليمن.

4- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي (2015/ 2016).

مصطلحات البحث:

اتخاذ القرار:

*اختيار بديل من بين عدة أبدال يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار (علاقي، 2000، ص119).

*عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف، والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض، أو الأغراض المحددة، بأقل

تكلفة ممكنة في الوقت، والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين (البدري، 2001: 159).

ويعرف الباحث اتخاذ القرار إجرائيًا بأنه:عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحيق هدف معين.

المشاركة في اتخاذ القرار:

* لجوء مديري المدارس إلى المعلمين لأخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية التي تتعلق بالعمل المدرسي، من أجل زيادة التعاون والروح المعنوية والرضا الوظيفي لديهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء المعلمين وتحسين العملية التعليمية(جوهر، 1984، ص118).

* التعاون البناء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة(شعت ونشوان، 2001، ص236).

ويعرف الباحث المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية إجرائيًا بأنها : عبارة عن القدر الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلم للمشاركة فيما يتخذه من قرارات متعلقة بـ(شؤون الطلبة، والمعلمين، والمناهج وطرائق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية).

الإطار النظري:

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف، التي من أجلها أنشئت المنظمة، فهي محور أو جوهر العملية الإدارية، حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

عناصر القرار: هناك ستة عناصر للقرار ذكرها حرزالله(2007، ص16)، على النحو التالي:

1 –بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

2 –متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.

3 –أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.

4 –بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبًا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ومثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائمًا وعمليًا من ناحية التنفيذ.

5 –ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليًا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

6 –اختيار البدائل: وتمثل الاختبار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، حيث إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

أهمية اتخاذ القرارات:

ذكر العطاس(2009، ص49)، أن كثير من كتاب ومفكري الإدارة يتفقون على أن اتخاذ القرارات هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان، يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساس، نظرًا لأنه يجب عليهم وبصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، والتي لا يمكن أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

وفي المؤسسات التعليمية، فإن تعدد أهداف تلك المؤسسات تمثل مشكلة ترتبط بوجود تعارض بين أطراف العمل التربوي؛ إذ لم تعد المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق هدف من الأهداف المتداخلة، وهذا الأمر زاد من المشكلات التي تواجه قادة تلك المؤسسات، وفرض وجود قادة قادرين على صناعة القرار، واتخاذه لما لذلك من أهمية تتمثل في الآتي:

–أن المديرين والمشرفين والمعلمين، من خلال عملهم بالمدرسة، يقومون باتخاذ قرارات لا حصر لها، وهذه القرارات ذات تأثير فعال على العملية التربوية، وينبغي أن تكون نابعة من أساس أخلاقي يقوم على حاجات العاملين في المؤسسة التربوية.

–إن الإسهام في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية يساعد على توحيد الجماعة والعمل الجماعي، ويساعد على المشاركة في ربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة (أحمد، 2002، ص 43).

المشاركة في اتخاذ القرارات: تعني المشاركة – في مجال تطبيقها الإداري– دعوة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية(كنعان، 2003، ص208).

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات: أن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أم زملاء أم مرؤوسين، فالفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أم على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة(الشقصي، 2005، ص48).

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات: يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد علمية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ولهذا فقد تناول الباحث بعض من المزايا المشاركة في اتخاذ القرارات، منها:

1 –إن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات، والتعديلات، والحلول الملائمة.

2 –المشاركة في اتخاذ القرار تخلق المناخ الصالح، والملائم لتشجيع التغيير، وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعّال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه.

3 –المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد.

4 –المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يرتبه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلًا عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (كنعان، 2003، ص237).

5– أن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة، على أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة (حرزالله، 2007، ص37).

6– أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليه م لشعورهم بالمسؤولية.

7– أن المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى استعداد عالٍ لقبول التغيير، فحين تقحم التغييرات من أعلى بشكل تعسفي من دون أية تفسيرات، فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ إجراءات مضادة تهدف إلى تخريب التجديدات، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ ذلك القرار، تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم، ويعرفون ماذا يتوقعون، ولماذا، وقد يرغبوا في ذلك التغيير، فالمقاومة العمياء تميل إلى أن تصبح هي التكيف العقلاني حين يحل عدم الأمان محل الأمان (حبتور، 2000، ص96).

8- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على توزيع المسؤولية، فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج (الشقصي، 2005، ص50).

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية: وردت عدة تصنيفات لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهي كما أوردها الطاهر(1999، ص84)، والعجمي(2008، ص 123)، وعياصرة وحجازين(2006، ص51)، على النحو التالي:

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

2- مجال التخطيط العام للمدرسة: يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة، وما يشمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين، وجدول الدروس، وتحديد عدد الطلاب وغير ذلك، ويشمل أيضًا رسم سياسة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكيفية استخدام البيئة المحلية كمصدر للتعلم.

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

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

5- مجال التطبيقات الإدارية والمالية بالمدرسة: يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية، ويشتمل على متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني، والأمور المالية، وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية ومضامينها، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة، هذا بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة مشكلة غياب وتسرب الطلبة، وتأخرهم عن

الطابور الصباحي، وتوزيع الأدوار والمهمات على المعلمين من مناوبة وإشغال حصص الانتظار ولجان مراقبة الامتحانات.

الدراسات السابقة: تناول البحث عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتوفرة، التي تمكن الباحث من الوصول إليها في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، على النحو التالي:

– **دراسة بركات وآخرون (2015)**، هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الآتية: شؤون الطلبة، والمعلمين، وتنفيذ المنهاج، والمبنى المدرسي والأمور المالية، والمجتمع المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (371) معلماً ومعلمة، تمّ سحبها باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنّ درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجالات البحث ككل كانت عالية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغير الجنس، ووجود فروق في درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

– **دراسة العمري (2014)**، هدفت على تحديد المعوقات الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية، والتقنية، التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام البالغ عددهم (148) مديراً ووكيلاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، كانت بدرجة (كبيرة)، وتبين عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية الكلية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والدورات التدريبية والمرحلة باستثناء وجود فروق في المعوقات الشخصية والاجتماعية لصالح المراحل العليا مقابل الابتدائية، بينما تبين وجود فروق في المعوقات التنظيمية الادارية والتقنية والمعوقات الكلية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من عشر سنوات فأكثر، مقابل الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

– **دراسة (السفياني، 2012)**، هدفت إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بـ(شؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي،

والمرافق المدرسية والأمور المالية)، كما هدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقًا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، ونوع المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة الطائف، والبالغ عددهم (1031) معلمًا، تم اختيار (380) منهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، منها: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمسة) في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة، في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة.

– **دراسة (عسكر، 2012)**، هدفت إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة، البالغ عددهم (9900) معلمًا ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (727) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاءت العلاقات الإنسانية في أعلى مراتب القيادة التشاركية بوزن نسبي (77.6%)، يلي ذلك مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.9%)، يلي ذلك تفويض السلطة حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.4%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (75.0%)، وهي نسبة عالية.

– **دراسة (محمود، 2010)**، هدفت إلى معرفة واقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية، وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها، وكذلك التوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (372) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في المناطق التعليمية العشر في سلطنة عمان، وقد استخدم في الدراسة استبانة مغلقة، مكونة من (65) فقرة، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل، ووجود مراعاة عالية لأسس اتخاذ القرار، ومشاركة فعالة في كل مراحله وخطواته، كما أن الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة، وتتيح للمعلمين والمعلمات مجال التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى الخبرة، عل بعدي الأسس والأساليب، وكانت تلك الفروق لصالح طويلي الخبرة من الفئتين بالنسبة لبعد الأسس، ولصالحي قصيري الخبرة من المعلمين

وطويلي الخبرة من مديري المدارس بالنسبة لبعد الأساليب، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل الأبعاد لدى الفئتين، تعزى للمتغيرات الآتية : المؤهل العلمي، والجنس.

– **دراسة (تشي كيونغ، 2008)**، هدفت إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرا ر، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونج كونج على (20) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

– **دراسة (حرز الله، 2007)**، هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبق الباحث أداتي الدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (360) معلمًا ومعلمة أي بنسبة (10%) تقريبًا من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، وكانت أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بـ(المنهاج، وشؤون الطلبة، والمعلمين، والمجتمع المحلي)، وقد حصلت القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية على أقل درجة من المشاركة، كما توصلت إلى أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة، وكانت أعلى درجات الرضا الوظيفي المتعلقة بـ(تحقيق الذات، ثم تقدير الآخرين، ثم التفاعل الاجتماعي، ثم الانتماء للمهنة)، وقد حصل مجالي طبيعة المهنة والمكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي.

– **دراسة (الأصبحي، 2004)**، هدفت إلى تحديد أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت العينة عشوائية بسيطة بلغت (148) فرداً، من أصل (1030) فرداً، بنسبة (14.3%)، منهم (22) مديراً ومديرة، وهم كل فئة المديرين، و(126) معلماً ومعلمة، من أصل (1008)، بنسبة(12.5%) من حجم فئتهم الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أهم أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز من وجهة نظر عينة المديرين والمعلمين هي: "الاحباط عند المعلم نتيجة الوضع الإداري في المدرسة، ونتيجة الوضع الاقتصادي في البلاد، وضعف ثقة بعض مديري المدارس بالمعلمين، وإغفال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى المعلمين، وقلة تفعيل بعض مديري المدارس لمحتوى

اللائحة المدرسية المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، وغياب القناعة لدى بعض مديري المدارس بجدوى المشاركة في اتخاذ القرار".

– **دراسة (كيم، 2001)**، هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، واستخدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلمًا ومعلمة، من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديموغرافية، وأن المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابيًا نحو إدراكهم للرضا الوظيفي، وأن المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي، تعزى إلى الجنس، والخبرة التعليمية، وحجم المدرسة، والمواضيع التي يدرسها المعلمون.

– **دراسة (دالتون، 2000)**، التي هدفت إلى تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس(Texas)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين: مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار ومجموعة أخرى غير مشاركة، ثم عقد مشاركة لتحديد الإدراك من خلال تحليل الأداة ذات الأبعاد الخمسة، ووضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد وهي : التخطيط، والمناهج الميزانية التوظيف، وتنمية المعلمين، وكونت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أ ن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروًقا بين إدراك المديرين والمعلمين في درجة المشاركة، وأن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات الأخرى(التخطيط، والمناهج، وتنمية المعلمين)، وأكثر من إدراك المعلمين أنفسهم، أي أن هناك فروًقا بين إدراك المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك فروقاً في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد: الموازنة، والتوظيف، والتخطيط.

التعقيب على الدراسات السابقة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والتعرف على منهجية كل دراسة، وعلى أدوات كل دراسة، وحجم العينة وطريقة اختيارها، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذا البحث.

يختلف هذا البحث عن غيره في مجتمعه، حيث أنه طبق على معلمي مدارس التعليم العام (الأساسي– الثانوي) في أمانة العاصمة صنعاء، والتي لم يتم تناولها من قبل على حد علم الباحث.

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

1- منهجية البحث: في ضوء طبيعة البحث وأهدافه فقد تم اعتماد أحد أساليب المنهج الوصفي (التحليلي)، لاستطلاع رؤية المعلمين حول مدى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

2- مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام (الأساسية – الثانوية)، بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (18578) معلمًا ومعلمة، موزعين على عدد من المدارس البالغ عددها (597) مدرسة، بحسب مؤشرات التعليم (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014).

3- عينة البحث: تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية البسيطة، من (25) مدرسة، من مختلف مديريات أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ حجم عينة البحث(420) معلمًا ومعلمة، وزعت عليهم الاستبانات من قبل الباحث، أعيد منها ما مجموعه (392) استبانة، والفاقد (28) استبانة، ولهذا تم اعتماد العينة (392) معلماً ومعلمة، والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

جدول(1): يبين الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
1	نوع المدرسة	بنات	200	%51
		بنين	192	%49
المجموع			392	%100
2	المؤهل	دبلوم	102	%26
		بكالوريوس	290	%74
المجموع			392	%100
3	المرحلة الدراسية	أساسي	180	%46
		ثانوي	212	%54
المجموع			392	%100
4	سنوات الخبرة في التدريس	5 سنوات فأقل	48	%12
		6-10 سنوات	201	%51
		أكثر من 10 سنوات	143	%37
المجموع			392	%100

4- **أداة البحث:** لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم تصميم استبانة اعتماداً على الأدبات ذات العلاقة، وعلى الدراسات السابقة كدراسة (بركات، 2015)؛(السفياني، 2012)؛(محمود، 2010)؛(حرز الله، 2007)؛ (الأصبحي، 2004)، وقد تكونت من جزأين: الجزء الأول تضمن الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وهي (نوع المدرسة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة)، والجزء الثاني تكون من الاستبانة المغلقة، وما تحتويه من مجالاتها الخمسة بفقراتها الـ(50)، التي تقيس اتجاهات المعلمين والمعلمات عن دورهم في مشاركة مدرائهم في اتخاذ القرارات، كما هو مرفق في الملحق، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الإجابات على النحو الآتي:(كبيرة جدًا – كبيرة – متوسطة – قليلة – قلية جدًا)، ولتحديد خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، المستخدم في محاور البحث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس(أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (قليل جدًا) نحو كل فقرة من فقرات المجال.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (قليلة) نحو كل فقرة من فقرات المجال.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (متوسطة) نحو كل فقرة من فقرات المجال.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (كبيرة) نحو كل فقرة من فقرات المجال.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (كبيرة جدًا) نحو كل فقرة من فقرات المجال.

5- صدق الإستبانة: تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، البالغ عددهم (9)، من ذوي الخبرة والاختصاص في قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية – جامعة صنعاء، ومركز البحوث والتطوير التربوي، للتأكد من مدى ملائمة الفقرات لقياس مجالات البحث، وكذلك بهدف التحقق من الصياغة العلمية واللغوية، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين من حيث التعديلات، مما أظهر الإستبانة بصورتها الحالية لخدمة أهداف البحث.

6- ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة بالاعتماد على معادلة (كرومباخ ألفا) للاتساق الداخلي، وقد تم حساب قيم معامل الثبات لأبعاد البحث للمقياس ككل، وكانت قيمة المعامل(0.89)، وهذه القيمة تعبر عن ثبات عالي للأداة، تجعلها صالحة لأغراض البحث، والجدول التالي يوضح معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الأداة:

جدول رقم (2): يبين معاملات ثبات مجالات البحث حسب طريقة كرونباخ ألفا

م	المجال	معامل الثبات
1	شؤون الطلبة	0.86
2	المعلمين	0.91
3	المناهج وطرائق تنفيذها	0.84
4	المجتمع المحلي	0.81
5	المرافق المدرسية والأمور المالية	0.90
المجالات ككل		0.89

7- المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة البحث حول المجالات.

2- اختبار (T-Test): لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابة أفراد عينة البحث للمتغيرات (نوع المدرسة- المؤهل العلمي - المرحلة الدراسية).

3- تحليل التباين الأحادي: لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابة أفراد عينة البحث للمتغير (سنوات الخبرة).

عرض نتائج البحث: تم عرض النتائج، وفقًا لأسئلة البحث، على النحو التالي:

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:الذي نصه: **ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بـ(شؤون الطلبة – المعلمين – المناهج وطرق تنفيذها – المجتمع المحلي – المرافق المدرسية والأمور المالية) في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء؟.**

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابة أفراد عينة البحث، لجميع المجالات، كما تم ترتيب المجالات تنازليًا، حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(3): يبين الترتيب التنازلي للمجالات حسب المتوسط الحسابي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
شؤون الطلبة	2.59	0.86	1	قليلة
المعلمين	2.29	0.84	2	قليلة
المناهج وطرائق تنفيذها	2.06	0.86	3	قليلة
المجتمع المحلي	1.79	0.74	4	قليلة جداً
المرافق المدرسية والأمور	1.55	0.64	5	قليلة جداً

المالية				
المجالات ككل	2.06	0.79	قليلة	

يلاحظ من الجدول، السابق الآتي:

– حصلت المجالات ككل على متوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.79)، وكانت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء(قليلة).

اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة (السفياني، 2012)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت "منخفضة"، واختلفت مع دراسة (حرزالله، 2007)، التي أشارت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت "متوسطة"، كما اختلفت نتائج هذا البحث مع دراستي (بركات وآخرون، 2015)؛(محمود، 2010)، اللاتي توصلتا إلى وجود ممارسة "عالية" لعملية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

– حصل مجال "شؤون الطلبة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (0.86)، بينما حصل مجال "المعلمين"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.29)، وبانحراف معياري(0.84)، كما حصل مجال "المناهج وطرائق تنفيذها"، على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.06)، وبانحراف معياري(0.86)، أما مجال "المجتمع المحلي"، فقد حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.79)، وبانحراف معياري (0.74)، بينما حصل مجال "المرافق المدرسية والأمور المالية"، على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.55)، وبانحراف معياري (0.64).

وفيما يلي، عرض النتائج للمجالات، كلا على حدة، حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لاستجابة أفراد عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

1– النتائج المتعلقة بالمجال الأول (شؤون الطلبة): لمعرفة استجابة أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على فقرات المجال، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول(4): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة تجاه مجال: (شؤون الطلبة)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
1	9	تحديد الطلبة المشاركين في المسابقات.	3.51	0.77	كبيرة
2	11	إقرار الخطة التطويرية للمدرسة.	2.91	0.89	متوسطة
3	4	تحديد المسابقات الطلابية.	2.74	1.07	متوسطة
4	5	إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية للطلبة.	2.73	0.98	متوسطة
5	2	تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	2.72	0.85	متوسطة
6	6	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلبة في	2.49	0.82	قليلة

		بداية الدوام.			
7	1	توزيع الطلبة على الفصول المدرسية.	2.36	0.69	قليلة
8	7	وضع الحلو المناسبة لمشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.	2.34	0.80	قليلة
9	8	إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	2.29	0.72	قليلة
10	3	وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.	2.21	0.75	قليلة
11	10	وضع برنامج لمساعدة الطلبة الفقراء.	2.21	1.11	قليلة
المجال ككل			2.59	0.86	قليلة

من الجدول السابق، يتضح الآتي:

– أن درجة مشاركة معلمي مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات بأمانة العاصمة صنعاء المتعلقة بشؤون الطلبة، كانت بمجملها (قليلة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال(2.59)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة.

– ظهرت الفقرة رقم (9)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، بدرجة مشاركة (كبيرة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.51)، وبانحراف معياري (0.77).

– ظهرت الفقرات (2، 3، 4، 5)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، بدرجة مشاركة (متوسطة)، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.72 – 2.91)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.85 – 0.89).

– ظهرت بقية الفقرات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، بدرجة مشاركة بدرجة" قليلة"، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(2.21 – 2.49)، بانحرافات معيارية كبيرة تراوحت بين(1.11 – 0.82).

اختلفت نتائج هذا البحث عما أشارت إليه دراستي (السفياني، 2012)؛(حرزالله، 2007)، اللاتي توصلتا إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "متوسطة"، ومع دراسة (بركات وآخرون، 2015)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "عالية".

2– النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (شؤون المعلمين): لمعرفة استجابة أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، على فقرات المجال، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (5): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة تجاه مجال:(شؤون المعلمين)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
1	12	وضع الجدول المدرسي.	2.69	0.92	متوسطة
2	15	تحديد الوقت الملائم للزيارات الصفية.	2.56	0.94	قليلة
3	13	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين.	2.51	0.87	قليلة
4	14	تنظيم الامتحانات الفصلية.	2.50	0.64	قليلة
5	20	إدراج بعض الموضوعات على جدول الاجتماعات.	2.27	0.48	قليلة
6	17	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون.	2.23	0.82	قليلة
7	21	وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه بالتعاون مع الطلبة.	2.16	0.99	قليلة
8	18	توزيع المهام في بداية العام الدراسي (إشراف، نشاط، ...)	2.01	1.10	قليلة
9	16	وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين.	2.01	1.10	قليلة
10	19	إعداد جدول مراقبة الامتحانات.	1.98	0.50	قليلة
المجال ككل			2.29	0.84	قليلة

من الجدول السابق، يتضح الآتي:

– أن درجة مشاركة معلمي مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات بأمانة العاصمة صنعاء المتعلقة بالمعلمين كانت بمجملها (قليلة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال(2.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المعلمين.

– ظهرت الفقرة رقم (12)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون المعلمين، بدرجة مشاركة (متوسطة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.69)، وبانحراف معياري (0.92).

– ظهرت بقية الفقرات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين، بدرجة مشاركة بدرجة" قليلة"، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(1.98 – 2.56)، بانحرافات معيارية تراوحت بين(0.50 – 0.94).

اتفقت نتائج هذا البحث عما إليه دراسة (السفياني، 2012)، التي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "منخفضة"، واختلفت مع دراسة (حرزالله، 2007)، التي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "متوسطة"، ومع دراسة (بركات وآخرون، 2015)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "عالية".

3– النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (المناهج وطرائق تنفيذها): لمعرفة استجابة أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على فقرات المجال، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول(6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة تجاه مجال: (المناهج وطرائق تنفيذها)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
1	31	تقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسبة للموضوعات المختلفة.	2.91	0.95	متوسطة
2	26	تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع.	2.36	0.74	قليلة
3	23	اقتراح الأساليب المناسبة لتقويم المنهج.	2.27	1.08	قليلة
4	30	اقتراح المراجع والمصادر العلمية لمكتبة المدرسة.	2.24	1.05	قليلة
5	22	عمل اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهج.	2.16	0.87	قليلة
6	32	إقرار النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة وطرق تنفيذها.	1.91	0.96	قليلة
7	24	وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة.	1.88	0.83	قليلة
8	25	تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج.	1.86	0.78	قليلة
9	27	اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج.	1.73	0.69	قليلة جدا
10	28	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسية لتلافي الأخطاء.	1.72	0.82	قليلة جدا
11	29	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة.	1.59	0.68	قليلة جدا
المجال ككل			2.06	0.86	قليلة

من الجدول السابق، يتضح الآتي:

– أن درجة مشاركة معلمي مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات بأمانة العاصمة صنعاء المتعلقة بالمناهج وطرائق تنفيذها، كانت بمجملها (قليلة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال(2.06)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرائق تنفيذها .

– ظهرت الفقرة رقم (31)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرائق تنفيذها، بدرجة مشاركة (متوسطة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.91)، وبانحراف معياري (0.95).

– ظهرت الفقرات (27، 28، 29)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرائق تنفيذها، بدرجة مشاركة "قليلة جداً"، حيث تراوحت متوسطاتها بين (1.59 – 1.73)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.68 – 0.69).

– ظهرت بقية الفقرات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرائق تنفيذها، بدرجة مشاركة " قليلة"، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(1.86– 2.36)، بانحرافات معيارية تراوحت بين(0.78– 0.74).

اتفقت نتائج هذا البحث عما أشارت إليه دراسة (السفياني، 2012)، التي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "منخفضة"، واختلفت مع دراسة (حرزالله، 2012)، التي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "كبيرة"، ومع دراسة (بركات وآخرون، 2015)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "عالية جداً".

4– النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (المجتمع المحلي): لمعرفة استجابة أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على فقرات المجال، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول(7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة تجاه مجال: (المجتمع المحلي)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
1	40	تحديد وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.	2.01	0.76	قليلة
2	34	اقتراح الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	1.96	0.74	قليلة
3	33	تشكيل مجلس الآباء والمعلمين وتفعيل دوره.	1.88	0.71	قليلة
4	39	تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية.	1.81	0.97	قليلة
5	38	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	1.60	0.69	قليلة جداً
6	37	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات والمصانع المتواجدة في البيئة المحيطة.	1.75	0.72	قليلة جداً
7	35	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء.	1.72	0.65	قليلة جداً
8	36	تنظيم مساعدات للطلبة المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.	1.60	0.68	قليلة جداً
المجال ككل			1.79	0.74	قليلة جداً

من الجدول السابق، يتضح الآتي:

– أن درجة مشاركة معلمي مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات بأمانة العاصمة صنعاء المتعلقة بالمجتمع المحلي، كانت بمجملها (قليلة جداً)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال(1.79)، وبانحراف معياري بلغ (0.74)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

– ظهرت الفقرات (40، 34، 33، 39)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي، بدرجة مشاركة "قليلة"، حيث تراوحت متوسطاتها بين (1.81 – 2.01)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.97 – 0.76).

– ظهرت بقية الفقرات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، بدرجة مشاركة " قليلة جداً"، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(1.60– 1.75)، بانحرافات معيارية تراوحت بين(0.68 – 0.72).

اختلفت نتائج هذا البحث عما أشارت إليه دراستي (السفياني، 2012)؛(حرزالله، 2007)، اللاتي توصلتا إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "منخفضة"، ومع دراسة (بركات وآخرون، 2015)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "عالية".

5– النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (المرافق المدرسية والأمور المالية): لمعرفة استجابة أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على فقرات المجال، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول(8): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة تجاه مجال: (المرافق المدرسية والأمور المالية)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
1	45	وضع التعليمات الداخلية والمتعلقة بالسلوك العام في استخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين/الطلبة).	1.95	0.96	قليلة
2	41	اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي.	1.78	0.93	قليلة جدا
3	42	توظيف المرافق المدرسية(المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية، .....) في خدمة العملية التعليمية.	1.73	0.65	قليلة جدا
4	44	توفير العناية الطبية اللازمة داخل المدرسة.	1.52	0.55	قليلة جدا
5	43	الإشراف على المقصف المدرسي وسلامة المأكولات المباعة فيه.	1.49	0.51	قليلة جدا
6	48	تحديد (الأدوات – الأجهزة) المدرسية اللازمة.	1.47	0.67	قليلة جدا
7	50	شراء الكتب لإثراء مكتبة المدرسة.	1.47	0.67	قليلة جدا
8	49	توفير الأموال والتبرعات اللازمة لاحتياجات المدرسة.	1.39	0.55	قليلة جدا

9	46	تشكيل اللجنة المالية للمدرسة.	1.36	0.48	قليلة جدا
10	47	إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.	1.34	0.47	قليلة جدا
المجال ككل			1.55	0.64	قليلة جداً

من الجدول السابق، يتضح الآتي:

– أن درجة مشاركة معلمي مدارس التعليم العام في اتخاذ القرارات بأمانة العاصمة صنعاء المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية، كانت بمجملها (قليلة جداً)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال(1.55)، وبانحراف معياري بلغ (0.64)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع البحث في تقديرهم لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية.

– ظهرت الفقرة رقم (45)، دالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، بدرجة مشاركة (قليلة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.95)، وبانحراف معياري (0.96).

– ظهرت بقية الفقرات الدالة على مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية، بدرجة مشاركة " قليلة جداً"، تراوحت متوسطاتها الحسابية بين(1.34– 1.78)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.47– 0.93).

اختلفت نتائج هذا البحث عما أشارت إليه دراستي(السفياني، 2012)؛(حرزالله، 2007)، اللاتي توصلتا إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "منخفضة"، ومع دراسة (بركات وآخرون، 2015)، التي أشارت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت "عالية".

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: الذي نصه: **هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين استجابات أفراد عينة البحث، تجاه مجالات البحث بحسب متغيرات البحث التالية:(نوع المدرسة– المؤهل العلمي– المرحلة الدراسية – سنوات الخبرة)؟.**

للإجابة هلى هذا السؤال، تم استخدام اختبار (T– TEST)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لاستجابات أفراد عينة البحث، وفق متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

أ– **متغير نوع المدرسة:** تم استخدام اختبار (T– TEST)، لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث، لمتغير نوع المدرسة تجاه مجالات البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9): يبين دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث لمتغير نوع المدرسة تجاه مجالات البحث

المجال	نوع المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	بنين	2.01	0.78	390	0.07	0.061
	بنات	2.24	0.72			
المعلمين	بنين	2.11	0.86	390	0.51	0.074
	بنات	2.21	0.92			
المناهج وطرائق تنفيذها	بنين	1.65	0.63	390	0.81	0.12
	بنات	1.71	0.58			
المجتمع المحلي	بنين	1.59	0.68	390	0.14	0.09
	بنات	1.62	0.59			
المرافق المدرسية والأمور المالية	بنين	1.55	0.56	390	0.25	0.88
	بنات	1.71	0.48			
المجالات ككل	بنين	1.78	0.70	390	0.41	0.77
	بنات	1.89	0.66			

من الجدول السابق، يتضح أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث، لمتغير (نوع المدرسة)، تجاه مجالات البحث ككل، وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراستي (حرزالله، 2007)؛(بركات وآخرون، 2015)، اللاتي توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة، إزاء مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، تعزى لمتغير نوع المدرسة (بنين – بنات).

ويعزو الباحث ذلك بأن أغلب القرارات المتخذة في المدارس هي قرارات مبرمجة تخضع للسياسات العامة للوزارة حيث تتعامل هذه القرارات من الجنسين بمساواة، إلاّ أن القرارات المتعلقة بالمعلمين تختلف باختلاف الجنس ويعزى ذلك لاختلاف الخصائص الطبيعية والسيكولوجية واحتياجات كل جنس ويضيق نطاق الاجتهاد الشخصي وبذلك تقل الفروق في اتخاذ القرارات بين الجنسي.

ب- متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (T- TEST)، لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير المؤهل العلمي تجاه مجالات البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(10): يبين دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث لمتغير المؤهل العلمي تجاه مجالات البحث

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	دبلوم	2.11	0.81	390	0.05-	0.11
	بكالوريوس	2.17	0.74			
المعلمين	دبلوم	2.08	0.74	390	0.014	0.29
	بكالوريوس	2.14	0.66			
المناهج وطرائق تنفيذها	دبلوم	1.89	0.81	390	0.62	0.19
	بكالوريوس	1.92	0.69			
المجتمع المحلي	دبلوم	1.65	0.79	390	0.14	0.21
	بكالوريوس	1.98	0.68			
المرافق المدرسية والأمور المالية	دبلوم	1.65	0.91	390	0.47-	0.34
	بكالوريوس	1.79	0.81			
المجالات ككل	دبلوم	1.87	0.81	390	0.24	0.25
	بكالوريوس	2	0.79			

من الجدول السابق، يتضح أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث، لمتغير (المؤهل العلمي)، تجاه مجالات البحث المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث حول درجة المشاركة مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراستي (حرزالله، 2007)؛(بركات وآخرون، 2015)، اللاتي توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة، إزاء مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم – بكالوريوس).

ج- متغير المرحلة الدراسية: تم استخدام اختبار (T- TEST)، لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير المرحلة الدراسية تجاه مجالات البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(11):يبين دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث لمتغير المرحلة الدراسية تجاه مجالات البحث

المجال	المرحلة الدراسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	أساسي	2.22	0.81	390	0.15	0.21
	ثانوي	2.24	0.79			
المعلمين	أساسي	2.01	0.92	390	0.09	0.11
	ثانوي	2.04	0.88			
المناهج وطرائق تنفيذها	أساسي	1.99	0.79	390	0.23	0.08
	ثانوي	2.02	0.72			
المجتمع المحلي	أساسي	1.89	0.76	390	0.51	0.26
	ثانوي	1.94	0.69			
المرافق المدرسية والأمور المالية	أساسي	1.86	0.81	390	0.28	0.14
	ثانوي	1.90	0.79			
المجالات ككل	أساسي	1.99	0.81	390	0.33	0.08
	ثانوي	2.03	0.76			

من الجدول السابق، يتضح أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث، لمتغير(المرحلة الدراسية)، تجاه مجالات البحث المتعلقة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث في كل من المدارس الأساسية والثانوية حول درجة المشاركة.

د- متغير سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار(One Way Anova)، لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث لمتغير سنوات الخبرة تجاه مجالات البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(12): يبين دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث لمتغير سنوات الخبرة تجاه مجالات البحث

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق (Scheffe)
شؤون الطلبة	5 سنوات فأقل	2.28	1.15	1.4	0.41	لا توجد
	6 – 10 سنوات	2.15	1.70			

	أكثر من 10 سنوات	2.19	1.09			
المعلمين	5 سنوات فأقل	2.08	1.11	2.81	0.12	لا توجد
	6 – 10 سنوات	2.15	1.17			
	أكثر من 10 سنوات	2.09	1.15			
المناهج وطرائق تنفيذها	5 سنوات فأقل	1.94	0.91	1.09	0.08	لا توجد
	6 – 10 سنوات	1.99	0.85			
	أكثر من 10 سنوات	1.95	0.95			
المجتمع المحلي	5 سنوات فأقل	1.87	0.68	2.46	0.25	لا توجد
	6 – 10 سنوات	1.89	0.81			
	أكثر من 10 سنوات	1.94	0.80			
المرافق المدرسية والأمور المالية	5 سنوات فأقل	1.93	0.79	4.77	0.34	لا توجد
	6 – 10 سنوات	1.98	0.64			
	أكثر من 10 سنوات	1.90	0.72			
المجالات ككل	5 سنوات فأقل	2.02	0.93	2.88	0.11	لا توجد
	6 – 10 سنوات	2.03	1.03			
	أكثر من 10 سنوات	2.01	0.94			

من الجدول السابق، يتضح أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث، لمتغير(سنوات الخبرة)، تجاه مجالات البحث المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة البحث في مختلف سنوات الخبرة حول درجة المشاركة، وقد اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة(بركات وآخرون، 2015)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة، إزاء مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، واختلفت مع دراسة (حرزالله، 2007) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية، وكانت لصالح سنوات الخبرة الأطول.

الخلاصة:

أشارت نتائج البحث إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، كانت "قليلة"، ربما يعزو إلى قلة تفعيل بعض مديري المدارس في المرحلة الدراسية (أساسي– ثانوي)، ونوع المدرسة (بنين – بنات) لمحتوى اللائحة المدرسية المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإلى حداثة بعض مديري المدارس في العمل وقلة الخبرة، وخوف بعض مديري المدارس

من الظهور بمظهر فاقد القدرة على اتخاذ القرار ومن منافسة المعلمين في الاختصاصات الإدارية، وتدني ادارك بعض مديري المدارس لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، وتضارب الاتجاهات والقناعات بين بعض مديري المدارس والمعلمين، وتدني قناعة المعلم بوضعه الوظيفي في المدرسة، وسيادة المركزية في أداء العمل في المدرسة، وإغفال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرار لدى المعلمين، وقلة تفعيل بعض مديري المدارس لمحتوى اللائحة المدرسية المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، وغياب القناعة لدى بعض مديري المدارس بجدوى المشاركة في اتخاذ القرار، وتدني إدراك بعض مديري المدارس لأثر المشاركة في اتخاذ القرار على فعالية تنفيذ القرار.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بالآتي:

- **فيما يتعلق بمجال شؤون الطلبة:** أشار البحث إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ومن هنا يوصي الباحث بضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة، عن طريق تشكيل فرق العمل واللجان المدرسية الخاصة بقضايا الطلبة، أو القرارات المتعلقة بالأنشطة الطلابية والزيارات العلمية والترفيهية، أو وضع برنامج لمساعدة الطلبة الفقراء، أو توزيع الطلبة على الفصول (الشعب) المدرسية، أو تشكيل اللجان الخاصة بدراسة المشكلات الأكاديمية ووضع الحلول المناسبة.

- **فيما يتعلق بالمعلمين:** أشارت نتائج البحث إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بشؤون المعلمين، ومن هنا يوصي الباحث بالآتي:

1- التنسيق مع كليات التربية ومعاهد التعليم العالي لزيادة الاهتمام بتأهيل الدارسين في غرس أسلوب القيادة الديمقراطية الشورية، والحرص على المشاركة، وإزالة أسباب انخفاض مستوى المشاركة الذي يعود سبب وجودها إلى الجانب التربوي.

2- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين من حيث تشكيل اللجان الإدارية لتوزيع المهام والواجبات في بداية العام (إشراف، نشاط).

3- تشكيل لجنة من المعلمين تقوم بدراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية لتحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون بناء على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة وتحديد جوانب القوة والضعف الخاصة بالمعلمين وكفاياتهم التدريسية والأعمال الفنية الأخرى بالمدرسة.

- **فيما يتعلق بالمناهج وطرائق تنفيذها:** أشار البحث إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ومن هنا يوصي الباحث إلى ضرورة العمل على ترسيخ مبدأ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها والتدريس، سواء تحديد

الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج، أو اقتراح طرق تحقيق أهداف المنهج والعمل على تطوير استراتيجيات التدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع العملي ووضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة، وتقديم الرأي حول اختيار طريقة وأسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة، وتفعيل تلك القرارات من خلال اللجان المنبثقة من التشكيلات السنوية للإدارة المدرسية لمتابعة وتنسيق ملف استراتيجيات التدريس والوسائل والأساليب التربوية والتعليمية.

– **فيما يتعلق بالمجتمع المحلي:** أشارت نتائج البحث إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ومن هنا ينبغي توجيه نظر مديري المدارس إلى ضرورة فتح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة وتحصيلهم الدراسي.

– **فيما يتعلق بالمرافق المدرسية والأمور المالية:** أشارت نتائج البحث إلى ضعف مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية، ومن هنا ينبغي العمل على إشراك المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والشؤون المالية من خلال القرارات المتعلقة في أشكال ووسائل توظيف المرافق المدرسية "المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية" في خدمة العملية التعليمية.

المقترحات:

يقترح الباحث بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية، على النحو التالي:

1– درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في محافظات أخرى.

2– أسباب انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة التعليمية.

3– دراسة علاقة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية مع متغيرات إدارية أخرى كأنماط القيادة، أو الإبداع الإداري، أو المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والضغوط النفسية للمعلم، ودافعية الإنجاز، أو الاحتراق النفسي للمعلم.

قائمة المراجع:

أولا – المراجع باللغة العربية:

– أحمد، أحمد إبراهيم (2002). الإدارة المدرسية الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

– الأصبحي، محمد عبده عبدالله (2004). أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين مديري مدارسهم الثانوية في اتخاذ القرار في مدينة تعز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

– البدري، طارق عبد الحميد (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي.ط1، عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

– بركات، غسان وصبيرة، فؤاد وتفاحة، ناصر(2015). مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد(37)، العدد(2): 283–305.

– جوهر، صلاح الدين (1984). مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة: مكتبة عين شمس.

– حبتور، عبدالعزيز صالح (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمّان: الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

– حرزالله، أشرف رياض (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

– السفياني، ماجد بن سفر بن صالح (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية – دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

– شعث، رزق عبد المنعم ونشوان، جميل عمر (2001). مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد(6)، غزة، فلسطين، ص ص230–271.

– الشقصي، حمد بن هلال (2005). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

– الطاهر، علي(1999). المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

– عسكر، عبدالعزيز محمد (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

– العطاس، محمد سالم (2009). اتخاذ القرارات "النظرية والتطبيق. الريض: مكتبة الرشد.

– العجمي، ناصر(2008). درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن.

– علاقي، مدني (2000). الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط9، جدة: مكتبة جدة.

– العمري، يوسف بن محمد بن موسى(2014). معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في محافظة المخواة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

– عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن وحجازين، هشام عدنان موسى (2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمّان: دار الحامد للطباعة والنشر.

– كنعان، نواف (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الإصدار الخامس، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

– المجلس الأعلى لتخطيط التعليم(2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحله – أنواعه المختلفة للعام (2013/2012م). الإصدار (12)، أغسطس (2014)، الجمهورية اليمنية.

– محمود، عائشة بنت سعيد (2010). مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

– مرسي، محمد منير(2005).الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. ط3، القاهرة: عالم الكتب.

ثانيا – المراجع باللغة الأجنبية:

- Chi Keung ,Cheng (2008).The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers'Job Development , Access date ,October 14 ,2016 ,from :http://www.eric.ed.gov.

- Kim , Funny(2001).The Relation Ship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore An School Teacher. University Of Iowa Proudest Abstracts.

- Dalton , Fredrick (2000) , Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making, University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract .