



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

## العدد العاشر / الجزء الثالث كانون الأول 2021

درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد

الباحث: مارينا أحمد محمد الشياب.

**The degree of participation of school teachers in the decision-making process in the education of Irbid Governorate.**

**Marina Ahmad mohmad alshyyab.**

### الملخص.

يهدف البحث الحالي للتعرف درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (66) معلم ومعلمة في مدارس محافظة إربد، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج الى مستوى (متوسط) درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات محافظة اربد، وجاء المجال (القرارات المتعلقة بالطلبة) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (القرارات المتعلقة بالمعلمين) بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة، يليه المجال (القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ )



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في

مديريات محافظة اربد.

الكلمات المفتاحية: عملية اتخاذ القرار، المعلمين، أربد.

**Abstract.**

The current research aims to identify the degree of participation of school teachers in the decision-making process in the education of Irbid Governorate. The researcher used the descriptive approach, where a questionnaire was designed as a tool for data collection and the research sample consisted of (66) male and female teachers in the schools of Irbid Governorate, and they were selected in the available way. The results indicated the level (average) of the degree of participation of school teachers in the decision-making process in the education of Irbid Governorate, and the field (decisions related to students) ranked first with a high degree, followed by the field (decisions related to teachers) in the second place with a medium degree, followed by the field (decisions related to teachers). School building and financial matters) ranked third, with a medium degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the variables of gender and years of experience in the degree of participation of school teachers in the decision-making process in the education of Irbid Governorate.

**Keywords: decision-making process, teachers, Irbid.**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مقدمة

تعد التربية في مفهومها المعاصر أداة للتغيير والتطوير الاجتماعي، ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل مكاناً بارزاً بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان ونتائج العملية التربوية منوطة إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساسي في نجاحها وسيرها وحسن توجيهها.

وأشار مرسى (2001) إلى أن الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها، وبالتالي فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة هي لإنتاج سلسلة من القرارات.

وتدعو التغييرات في النظام التعليمي إلى إعادة التفكير في السياسات التعليمية وصياغتها وهيكلتها؛ نظراً لأن الطرق التقليدية في الإدارة بيروقراطية بطبيعتها، مما يدعو إلى تبني أنماط الإدارة الحديثة القائمة على التشاركية في اتخاذ القرارات. وعلى مستوى المدرسة، فإن هذا يدعو إلى مشاركة المعلمين باعتبارهم أساس عملية التعلم؛ ونظراً لأن كل معلم يكون مختصاً في مجال معين فإنهم يعتبرون أكثر ملاءمة لاتخاذ العديد من القرارات التي غالباً ما تؤثر عليهم بصورة رئيسة، مع مراعاة ما هو مطلوب منهم كمعلمين (Mualuko, Mukasa & Judy, 2009).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وعملية اتخاذ القرارات كما وضحها حرز الله (2007) هي قلب الإدارة، بحيث إذ توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي عادة في إطار المنظمات وعملية اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثر بها المدراء والرؤساء وحدهم، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجا مديرو المدارس والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدروا قراراتهم.

ولأن المعلمين جزء من النظام المدرسي، فإن هذا يدعو إلى تطوير مناخ مدرسي إيجابي؛ يتيح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المعلمين أكثر استقلالية في عملهم؛ نتيجة تحملهم مسؤولية اتخاذ مختلف القرارات التي تتعلق بالمحتوى التدريسي، وطرق نقل المعرفة (Fieix, 2018). ويرى إيريس وكايمان وباستاس وغامار ( Eris, Kayhan, Bastas & Gamar, 2017) أن المشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار ترفع مستوى جودة التعليم؛ وتلعب دوراً مهماً في فهم القرار وتطويره وبالتالي تطبيقه بفاعلية. كما تساعد على تحديد الأهداف والبرامج المدرسية والفردية التي ينبغي اتباعها؛ وتحقيق الانتماء والحافزية لدى المعلمين؛ والتوازن بين أهدافهم الفردية والتنظيمية؛ كما تساهم في إيجاد بيئة تعلم فاعلة، وتزيد من مستويات رضاهم الوظيفي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وهكذا تلخص الباحثة إلى أن عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة تعد عملية تواصل واتصال، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف، حيث زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة، وبدأت دراستها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة، ولاسيما المعلمين أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية، من هنا تأتي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك الحال بالنسبة للمدرسة فالمدير ليس خبيراً في كل الأمور، وأنه يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين من أعضاء هيئة التدريس، فالمدير وحده لا يستطيع أن يحيط بكافة جوانب التحديات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في كل عصر.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها :**

إن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات، فلا بد لمديري المدارس من اتخاذ قرارات فعالة حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوه من تحسين العملية التعليمية في المدرسة، إلا أنه في الواقع تظهر عدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات بأسلوب علمي وإداري ناجح، مما يؤثر سلباً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في قيام المدرسة بدورها في تحقيق بيئة تعليمية ذات مناخ ملائم، ونظراً لما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية فإن ذلك يدعو مديري المدارس إلى ضرورة مشاركة المعلمين بأبعاد تلك القرارات.

ومن خلال خبرة الباحثه بالميدان التربوي، ولما يمثله أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من دور هام في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى العمل فيها، فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

**السؤال الأول: ما درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد ؟**

**السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابات المعلمين لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد (الجنس، سنوات الخبرة)؟**



## أهداف الدراسة :

ستسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد.
- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد تعزى لمتغيرات (الجنس،الخبرة التدريسية).

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

## الجانب النظري

- قد تفيد هذه الدراسة في الكشف عن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.
- قد تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في المؤسسات التربوية بمعرفة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
- قد تسهم هذه الدراسة في توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**الجانب العملي :**

- الاستفادة من النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الدراسة بتزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس والمعلمين في رسم الاستراتيجيات والإرشاد والتوجيه التربوي، والعمل على تدريب المدراء والمعلمين وتأهيلهم من أجل إعادة توجيههم وفقاً لما يعتقدون ويمارسونه في اتخاذ القرارات المدرسية.
- قد تفيد هذه الدراسة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة.

**التعريفات الاصطلاحية والاجرائية :**

اتخاذ القرار: عملية يختار من خلالها الأفراد اختيار مسار العمل المطلوب من أجل الوصول للنتائج المرغوبة (Fleix, 2018).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة المشاركة في اتخاذ القرار المستخدمة في الدراسة.

تحدد الدراسة الحالية في ضوء الحدود الآتية:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مدارس مديريات تربية محافظة اربد.
- **الحدود المكانية:** أُجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس في مديريات تربية محافظة اربد.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس في مديريات تربية محافظة اربد.
- **الحدود الزمانية:** أُجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس في مديريات تربية محافظة اربد اربد في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2021.

**الأدب النظري والدراسات السابقة**

**اتخاذ القرارات :**

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،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

كما أشار العجمي (2008) أن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعية المشكلة التي يعالجها، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، والأفراد الذين يتعامل معهم وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة، والوقت المتاح لاتخاذها، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. واتخاذ القرار عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم، الذي يحدد المشكلة موضع اتخاذ القرار، والحلول الممكنة لتحقيق الأهداف بكفاءة وبأقل كلفة ووقت وجهد وبأعلى مستوى من العائد (قرواني، 2017).

وتعتمد قدرة المؤسسات التعليمية على القيام بمهامها وتحقيق أهدافها بصورة كبيرة على مشاركتها للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية؛ لأن مدير المدرسة لا يكون دائماً محيطاً بمختلف جوانب المشكلات التي تبرز أمامه، ما يجعل المشاركة أحد أهم أسس العملية الإدارية المدرسية في وقتنا الحالي، (أحاوند، 2018).

ويحتاج المعلمون إلى فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار بما يلبي احتياجاتهم؛ لأن من يشاركون في القرارات المدرسية يشعرون بأنهم جزء من فريق له هدف مشترك وبالتالي، يمكن استخدام المشاركة كأداة لتحسين العلاقات داخل المدرسة، ولزيادة الحافزية، ولجمع المعلومات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حول المعلمين وأسلوب العمل المتبع، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى التدريب، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية ورفع مستوى الأداء (Ngussa & Gabriel, 2017).

وهناك العديد من المجالات التي يمكن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بها، كتلك المتعلقة بالطلبة، وتطوير شخصياتهم وإثارة دافعيتهم، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية، وعمليات التخطيط المدرسية، والتواصل مع المجتمع المحلي، وتنفيذ المناهج وتطويرها، وتحديد الأنشطة الصفية وطرق استخدام وسائل التعلم، ووضع الخطط الخاصة بأهداف المنهاج، وبرامج تحسين أداء العاملين وطرق التدريس المناسبة، بالإضافة إلى المشاركة في عدد من القرارات الإدارية والمالية كأوجه الصرف على مختلف الأنشطة (قرواني، 2017).

#### الدراسات السابقة :

أجرى أحاوند (2018) دراسة للتعرف على مدى تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في ساحل العاج، وتكونت عينة الدراسة من (2109) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن درجة تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني كانت عالية. وهدفت دراسة قرواني (2017) في فلسطين للتعرف على درجة إسهام المعلمين والمعلمات في عملية صنع القرارات المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة من معلمي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المدارس الثانوي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. تبين أن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في عملية صنع القرارات المدرسية كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإسهام في عملية صنع القرارات المدرسية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح فئة الثانوية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس، والعمر وسنوات الخدمة ومكان العمل. وقام اوديسانغو (Wadesango, 2017) بدراسة في زيمبابوي هدفت للتعرف على استراتيجيات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة و (5) مديرين، تم استخدام المقابلة والوثائق والملاحظة. بينت الدراسة أن مديري المدارس غالباً يتخذون قرارات أحادية الجانب ويفرضون على المعلمين تنفيذها. وأجرى الرباعي (2009) تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة الأردنية في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والانتماء المهني، وتكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الاستبانة. وأشارت النتائج إلى أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني كان متوسطاً. وتبين وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قامت الديكة (2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثرها على الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (202) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة العاملين في قسبة إربد اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت النتائج أن مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار كان متوسطاً، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة كان متوسطاً أيضاً. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، وتعرف الباحثة على منهج الدراسة المستخدم فيها وأدوات الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها، كما استفاد الباحثة من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذه الدراسة، كذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أدبيات الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية في محاولتها التعرف على مشاركة معلمي المدارس الخاصة في عملية اتخاذ القرار.



### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مدارس مديريات تربية محافظة اربد

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس مديريات تربية محافظة اربد .

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (66) معلم ومعلمة في مدارس مديريات تربية محافظة اربد ، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	29	43.9
	أنثى	37	56.1
	المجموع	66	100.0
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	17	25.8
	من 5 سنوات - 10 سنوات	23	34.8
	أكثر من 10 سنوات	26	39.4
	المجموع	66	100.0



بعد أن تم الأطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بـ درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد، قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقامت الباحثة ببناء مقياس من خلال الاستعانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (15) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: القرارات المتعلقة بالطلبة (5) فقرات، المجال الثاني: القرارات المتعلقة بالمعلمين بواقع (5) فقرات، والمجال الثالث: القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية بواقع (5) فقرات، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (5، 4، 3، 2، 1). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.



### الصدق الظاهري :

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (4) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

1.33=

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة



### حساب الصدق والثبات :

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (2).

### جدول 2

ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية		القرارات المتعلقة بالمعلمين		القرارات المتعلقة بالطلبة	
1	.811**	1	.832**	1	.749**
2	.737**	2	.771**	2	.826**
3	.852**	3	.775**	3	.843**
4	.815**	4	.830**	4	.818**
5	.749**	5	.741**	5	.807**

تشير بيانات جدول 2 إلى أن معاملات الارتباط لمجالات الأداة هي قيم دالة إحصائياً.

### الثبات :

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكن قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) وما فوق وبحسب والجدول التالي (3) يبين ذلك.

### جدول 3

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و معامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
1	القرارات المتعلقة بالطلبة	5	0.863	.822**
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	5	0.846	.899**
3	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	5	0.852	.845**
-	كلي للأداة	15	0.917	-

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

تشير بيانات جدول 3 ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.917) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.



### إجراءات الدراسة :

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

#### أولاً المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ثانياً: المتغير الرئيسي:

درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مدارس مديريات تربية محافظة اربد.



### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون
  - 2- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
  - 3- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
  - 4- تحليل التباين الثنائي لأثر متغير (الجنس، سنوات الخبرة) على المتغير التابع (درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد).
  - 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.
- السؤال الأول:** ما درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها، وجدول (4) يوضح ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها الحسابية (ن=66)

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	القرارات المتعلقة بالطلبة	3.72	0.95	1	مرتفع
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.28	0.93	2	متوسط
3	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	3.27	0.95	3	متوسط
	الأداة ككل	3.42	0.81	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات درجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة أربد تراوحت بين (3.27-3.72) وجاء المجال الأول (القرارات المتعلقة بالطلبة) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثاني (القرارات المتعلقة بالمعلمين) بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثالث (القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والأمور المالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.42) وبدرجة متوسطة.

### المجال الاول: القرارات المتعلقة بالطلبة

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال " القرارات المتعلقة بالطلبة " مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (5).

### جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال القرارات المتعلقة بالطلبة (ن=66)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أشارك في وضع خطة ومشاريع لمساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة.	3.80	1.11	1	مرتفع
2	أشارك في إقرار البرامج والأنشطة اللامنهجية للطلبة.	3.79	0.98	2	مرتفع
3	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	3.77	1.16	3	مرتفع
4	أشارك في لجان الضبط في المدرسة.	3.65	1.33	4	متوسط
5	أقوم بتوزيع الطلبة على الشعب في المدرسة.	3.58	1.27	5	متوسط
	المجال ككل	3.72	0.95	-	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لقرارات مجال " القرارات المتعلقة بالطلبة " تراوحت بين (3.58 - 3.80)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "أشارك في وضع خطة ومشاريع لمساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.80) وبدرجة مرتفعة،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أشارك في إقرار البرامج والأنشطة اللامنهجية للطلبة" بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " أقوم بتوزيع الطلبة على الشعب في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "القرارات المتعلقة بالطلبة" ككل (3.72) وبدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار جاءت مرتفعة إلى اهتمام المديرين بإشراك المعلمين فيها، وربما يعود ذلك لنمط القيادة السائدة لدى بعض المديرين بالمدارس باتاحة جانب من الشراكة لجميع عناصر العملية التعليمية. وفاعلية مشاركة المعلمين بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية وتلبية حاجات الطلاب.

**المجال الثاني: القرارات المتعلقة بالمعلمين**

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال "القرارات المتعلقة بالمعلمي"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (6).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين (ن=66)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	أشارك في عملية وضع برنامج الزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	3.45	1.03	1	متوسط
2	أشارك مدير المدرسة في اختيار الوقت المناسب لإجراء الزيارات الصفية.	3.39	1.09	2	متوسط
5	أشارك مدير المدرسة في توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام (مناوئة، تربية صف، إشغال).	3.38	1.31	3	متوسط
1	أشارك في إعداد جداول المراقبة ولجان الإشراف عليها.	3.15	1.18	4	متوسط
4	أشارك في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي.	2.98	1.28	5	متوسط
	المجال ككل	3.28	0.93	-	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "القرارات المتعلقة بالمعلمين" تراوحت بين (2.98-3.45)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "أشارك في عملية وضع برنامج الزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين". بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أشارك مدير المدرسة في اختيار الوقت المناسب لإجراء الزيارات الصفية". بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أشارك في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي" بمتوسط حسابي (2.98) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "القرارات المتعلقة بالمعلمين" ككل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(3.28) وبدرجة متوسطة. وربما يعود السبب إلى نمط القيادة لدى بعض المديرين الذي يحرص على مركزية القرارات المتعلقة بتنظيم عملية وضع برنامج الزيارات التبادلية و إعداد جداول المراقبة ولجان الإشراف، كما تفسر النتيجة عدم اشراك المعلمين بوضع الجدول المدرسي الأسبوعي لاعتقاد بعض المديرين بأن الجدول الدراسي وجدول الاختبارات المدرسية إذا ما تم إشراك المعلمين في تنظيمة فإنه يتأثر بالمصالح الشخصية لبعض المعلمين، وبالتالي يحرص البعض منهم على إيجاد نفسه دون مشاركة المعلمين أو مراعاة ظروفهم وظروف المادة الدراسية.

**المجال الثالث: القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية**

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (7).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية  
(ن=66)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	أشارك في برامج تجميل المدرسة وطرق المحافظة عليها بالتعاون مع الطلبة.	3.71	1.05	1	مرتفع
1	أشارك في وضع برامج لصيانة الأثاث المدرسي بالتعاون مع الطلبة.	3.39	1.15	2	متوسط
3	أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة.	3.21	1.23	3	متوسط
5	أشارك في تحديد قائمة الأدوات اللازمة للمختبرات وقاعات الرياضة والمقصف.	3.17	1.18	4	متوسط
4	أشارك في وضع الإجراءات المتبعة في مكتبة المدرسة كالاستعارة.	2.85	1.35	5	متوسط
	المجال ككل	3.27	0.95	-	متوسط

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية" تراوحت بين (2.85 - 3.71)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "أشارك في برامج تجميل المدرسة وطرق المحافظة عليها بالتعاون مع الطلبة." بمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "أشارك في وضع برامج لصيانة الأثاث المدرسي بالتعاون مع الطلبة." بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أشارك في وضع الإجراءات المتبعة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في مكتبة المدرسة كالأستعارة. " بمتوسط حسابي (2.85) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية" ككل (3.27) وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية ترى أن هذه القرارات من اختصاص الكادر الإداري فقط مما يحد من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية وحصرتها في الإداريين العاملين في المدرسة باعتبارهم أقدر على اتخاذ القرارات المرتبطة بهذا الجانب نتيجة لخبراتهم الإدارية الطويلة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط استجابات المعلمين لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات محافظة اربد (الجنس، سنوات الخبرة)؟

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
0.73	3.29	ذكر	الجنس
0.86	3.52	أنثى	
0.85	3.02	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.62	3.50	من 5 سنوات - 10 سنوات	
0.86	3.61	أكثر من 10 سنوات	

يبين جدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات محافظة اربد تبعاً لمتغيرات الدراسة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي على المجال والأداة ككل جدول (10) يوضح ذلك.

جدول 10

تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، وسنوات الخبرة) لدرجة مشاركة معلمي المدارس في عملية اتخاذ القرار في مديريات تربية محافظة اربد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.627	1	0.627	1.027	0.315
سنوات الخبرة	3.533	2	1.767	2.895	0.063
الخطأ	37.833	62	0.610		
الكلي	42.186	65			

يتبين من جدول 10 الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة) . وقد تعزى النتيجة إلى أن متغير الجنس للمعلم لا يؤثر على قدرته على اتخاذه للقرار المناسب في الوقت المناسب، وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على شخصيته واستعداداته لاتخاذ القرار وما قد يؤثر به من ضغوطات أو مؤثرات، فكون المعلم ذكراً كان أم أنثى ما عليه إلا عزل هذه المؤثرات وإبعادها أثناء القيام بعملية اتخاذ القرار. وكذلك أظهرت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النتيجة عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ربما يعود لامتلاك المعلمين المعلومات الوافية، والخبرة الكافية، ويعتمدون عليهم في آرائهم ويشركونهم في اتخاذ القرارات، ويحصلون على دعم من مديري المدارس عند اتخاذ أي قرار لمصلحة العمل في مدارسهم.

**التوصيات :**

- 1- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين من حيث تشكيل اللجان الإدارية لتوزيع المهام والواجبات في بداية العام الدراسي.
- 2- تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس لتعزيز مستوى مشاركتهم للمعلمين في عملية اتخاذ القرار، ما ينعكس إيجابياً على أداء المدرسة ومخرجاتها.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في علاقة هذه المتغيرات بمتغيرات تربوية أخرى لدى معلمي المدارس.



## المراجع

- أحاوند، سيسي. (2018). مدى تأثير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على أدائهم المهني في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية. 3 (2): 139 - 165.
- حرز الله، أشرف (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الديكة، عهدود سالم علي. (2021). مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار في وأثره على الرضا الوظيفي. منشورات جامعة القدس المفتوحة، المجلد 12، 35، ص 99 - 111.
- الرباعي، خولة. (2009). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.
- 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 عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قرواني، خالد. (2017). درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس

محافظة سلفيت من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية

والنفسية، 6 (20): 176 – 196.

مرسي، محمد منير. (2005). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط3، القاهرة، مصر، عالم

الكتب.

### المراجع الأجنبية

Eris, H., Kayhan, H., Bastas, M. & Gamar, C. (2017). Teacher and administrative staff views on teachers' participation in decision making process. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13 (11): 7411 – 7420.

Fleix, O. (2018). Teacher's Participation in decision-making and its effect on their job performance in private secondary schools in Oredo local governorate area Edo State. African Journal of Education

Assessors, 6 (2): 92– 103.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Mualuko, N., Mukasa, S. & Judy, A. (2009). Improving decision making in school through teacher participation Education Research and Review, 4 (8): 391–397.

Ngussa, B. & Gabriel, L. (2017). Participation in decision making and teachers' commitment: A comparative study between public and private secondary schools in Arusha Municipality, Tanzania. American Journal of Educational Research. 5 (7): 801 – 807.

Wadesango, N. (2017). Strategies of teacher participation in decision – making in schools: A case Study of Gweru district secondary schools in Zimbabwe. Journal of Social Science, 2 (2): 85-94.