

العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعلمين
في صنع القرار التربوي بدولة الكويت
إعداد

أ. صباح محمد صقر عبد الله آل بن علي
باحثة ماجستير

أ.د. محمود عطا محمد علي مسيل د. مشيرة أحمد سالم
أستاذ. التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية جامعة الزقازيق كلية التربية جامعة الزقازيق

المقدمة:

تعد عملية صنع القرار من العمليات الأساسية التي يتحتم أن يتقنها مدير المدرسة الثانوية كقائد إداري، حيث يجب عليه أن يكون قراره سليماً من أجل تحقيق أهداف المدرسة، كما يفضل مشاركة جميع الأطراف المعنية بالمجتمع المدرسي في صناعة القرار ومناقشته قبل صدوره بل والمشاركة أيضاً في اتخاذه من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات التي تعترض المدرس^(٧-٢١).

وتكاملاً مع دور المعلم، فعلى القادة التربويين أن يعملوا على توظيف المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والنقاشات الجماعية والفردية التي تتم في المؤسسات التربوية^(٢٩-٦٩). إذ "تسهم المشاركة في تحسين دافعية العاملين نحو العمل، وتساعدهم على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاستقلالية والوضوح والعلاقات الاجتماعية؛ فإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تفعيل مشاعر القبول والالتزام والأمن مما يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ويحسن من أدائهم"^(١٤-٣١).

ولن تستطيع المدرسة القيام بمهامها بشكل فاعل على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون راضين عن عملهم ومقتنعين به، فرضا المعلمين عن العمل من العوامل المؤثرة في مدى كفاءتهم في العمل، وارتباطهم به، وحرصهم عليه، ويزداد جهد المعلمين في عملهم بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وزيادة انتمائهم له، وبمقدار ما يشبع العمل حاجاتهم ودوافعهم، ويستثمر قدراتهم، فإذا كان المعلم راضياً عن مهنته، كانت العملية التربوية أكثر فاعلية ونجاحاً^(١٥-٥٤).

مشكلة البحث:

تظهر أهمية صنع واتخاذ القرار من خلال ما أكدته كثير من الدراسات "بضرورة إعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة الإدارة بالمعلمين؛ بما يشجع على المشاركة في عملية صنع القرار، وتدريب المدراء قبل الخدمة وأثناءها على مهارات صنع القرار، ومهارات

العمل الجماعي، وتحفيز المعلمين على المشاركة في صنع القرارات كأحد معايير تقييم المدير والمعلم على حد سواء^(٥٥٦-٥).

وقد أشارت بعض الدراسات أن هناك مشكلات ومعوقات تحول دون قيام القيادة في الإدارة المدرسية في دولة الكويت بدورها المنشود على الوجه الأكمل، من أهمها إتباع الأساليب التسلطية في التعامل مع المعلمين من قبل الإدارات المدرسية^(٥٥٦-١٧).

وقد توصل الهاجري (٢٠١١) في دراسته عن واقع عملية صنع القرار ومستوى السلطات الممنوحة لمديري المدارس، ودورها في تمكينهم من صنع القرار الفعال في موقع العمل، إلى نتائج مهمة منها ظهور تأثير واضح لثقافة المؤسسة التعليمية في جماعية العمل والمشاركة والعلاقات الإنسانية والقيم والمعاني على نجاح اتخاذ القرارات، وأن العمل المدرسي يحتاج إلى المزيد من المرونة في إدارته والسماح للمديرين بتطبيق ما يكتسبوه من معارف واتجاهات جديدة^(١١٥-٦).

وتوصلت الهدهود (٢٠١٠) في نتائج دراستها التي هدفت منها تعرف نوعيات ومستويات القرارات التي يتخذها مديرو المدارس في المراحل التعليمية في التعليم العام، منها أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع، وأن مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار بفردهم، وأن هناك بعض المعوقات التي تحد من فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس كقصور البيانات والمعلومات والتردد في اتخاذ القرار، ووقت اتخاذ القرار، والجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار^(١٤٥-٨).

ومن هنا ظهرت فكرة الدراسة لدى الباحث للتعرف على العوامل المؤثرة في مشاركة المعلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في عملية صنع القرار.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما العوامل المؤثرة في مشاركة المعلمين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في عملية صنع القرار التربوي؟

ويتفرع عنه مجموعه من الأسئلة الفرعية الآتية:

- س١- ما مفهوم صنع القرار التربوي وأبعاده؟
- س٢- ما أساليب المشاركة في صنع القرار التربوي؟
- س٣- ما العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي بدولة الكويت؟
- س٤- ما هي مزايا وعيوب مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار التربوي؟

أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على:
- مفهوم صنع القرار التربوي وأبعاده.
 - أساليب المشاركة في صنع القرار التربوي.
 - العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي بدولة الكويت.
 - مزايا وعيوب مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والانسانية ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى

نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره^(٢٠١١). وعليه يمكن التعرف على المؤثرة في المشاركة في عملية صنع القرار التربوي ومعرفة أوجه القصور ووضع مقترحات لزيادة مشاركة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في عملية صنع القرار.

مصطلحات البحث: ارتكز البحث الحالي على:

١- صنع القرار التربوي:

يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة التعليمية وتحديدتها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده، ثم اختيار أفضل الحلول^(٢٠١١)؛ أي أن صنع القرار عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار.

ويعرف البحث الحالي صنع القرار التربوي بأنه التحديد الدقيق والواعي للمشكلات التعليمية، واختيار أحد البدائل وتقييمها على أساس الفائدة المتوقعة للقرار من قبل المسؤولين عن صناعة القرار وإرضاء الطموح في تطوير التعليم على المستويات الإدارية المختلفة (القومية - المحلية - الإقليمية - المحلية - المدرسية).

٢- مفهوم المشاركة في صنع القرار التربوي:

المشاركة في صنع القرار التربوي هي "إعطاء كافة أفراد المؤسسة فرصة الإسهام في اتخاذ القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى"^(٢٠١٤-١٢٩).

ويمكن أن تعرف المشاركة في صنع القرار التربوي "بأنها التعاون البناء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة"^(١٠٧-١٣٦).

ويعرف البحث الحالي المشاركة في صنع القرار التربوي بأنها درجة إسهام المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المشاركة في صنع القرارات.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم صنع القرار التربوي:

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المؤسسات المختلفة، حيث إن صنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لذلك يجب أن تسبقها دراسات متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات الدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات اتسمت بالعجلة وفي بعض الأحيان بالارتجال، وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها في مواجهة المشاكل، وهذه حقيقة علمية أجمع عليها المختصون بالقانون وخبراء الاقتصاد والادارة^(١١١).

ومما لا شك فيه أن عملية صنع القرار "تعد من العمليات الضرورية في الإدارة، وأحد مكوناتها الأساسية، بل إن الإدارة في جوهرها عبارة عن صنع القرارات التي ترسم مسار العمل في المؤسسة، إذ تشكل عملية صنع القرار صلب الإدارة، ونقطة البدء بجميع الوظائف والأنشطة التربوية، فعملية صنع القرارات عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، وتعد هذه العملية مسئولية كبرى لجميع المديرين، تبدأ بالتفكير في القرار وتنتهي بتنفيذه ومتابعته"^(٩-١٢).

وتُعرف صنع القرار، بأنها "العملية التي يكون فيها الشخص استنتاجه حول موضوع ما، وهذا يشمل سلوكه تجاه ما يجب فعله، وما لا يجب فعله، وهذه النقطة التي تُترجم فيها الخطط والسياسات والأهداف إلى أفعال حقيقية"^(١١-٣٠).

وتعرف عملية صنع القرار على أنها "سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، أو هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها، أي حل المشكلة التي تشغله"^(١٢-٢٣١).

ثانياً: أساليب المشاركة في صنع القرار التربوي:

نتيجة للتطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة مع مطلع الألفية الثالثة حيث الاكتشافات التكنولوجية والاختراعات، وما صاحب التقدم المعلوماتي والتقني المذهل من سهولة الاتصالات وسرعتها وتقدم أساليب جمع المعلومات وتحليلها، وبناء قواعد دقيقة للبيانات، أسهم في ظهور أساليب علمية حديثة من أساليب المشاركة في صنع القرار ومن أهم هذه الأساليب ما يلي^(٢٠-٢٠٤):

أ- الأساليب العادية: وتتمثل فيما يلي:

١- نظام الاقتراحات: من خلال هذا النظام يتم فتح المجال للعاملين بإبداء آراءهم حول موضوع القرار بإحدى الطريقتين: الأولى صندوق الاقتراحات حيث يتم وضع صندوق خاص بالاقتراحات، وتطلب الإدارة من العاملين وضع آرائهم ومقترحاتهم في الصندوق، وتكون الآراء سرية، والثانية الطلب المباشر حيث تطلب الإدارة من العاملين من خلال إدارتهم ورؤسائهم ومشرفيهم المباشرين كتابة آرائهم حول الموضوع الذي تحدده الإدارة بشكل خطي وترفع إلى الرؤساء.

٢- مجلس الإدارة: حيث يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة وتحليل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المؤسسة لتقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بها، ولضمان فعالية

مجلس الإدارة في المشاركة لا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة.

٣- اللجان: حيث تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يتم تشكيل لجان دائمة، ومؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين أمامها عند النظر في مشكلة معينة لدراستها وتحليلها، واتخاذ قرار بحلها.

٤- الاجتماعات: حيث يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمؤسسة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديداً واضحاً للموضوعات التي سوف ينظر إليها.

٥- المقابلة الشخصية مع المختصين: فقد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه.

٦- الاتصال الهاتفي: فقد تلجأ الإدارة إلى الاتصال الهاتفي مع العاملين لتبادل الرأي معهم حول موضوع ما أو الحلول المقترحة لمشكلة ما، وعادة ما يتم إتباع هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- ضيق الوقت والحاجة الملحة لأخذ الآراء.
- انتشار العاملين وتواجدهم في مواقع متباعدة.
- ضغط العمل وصعوبة ترك موقع العمل.
- استكمال نقص المعلومات الناتج عن إحدى الطرق السابقة.

ب- الأساليب الحديثة: وتتمثل فيما يلي:

١- أسلوب دلفي: تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجه لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية (٤-٣٢٩):

- تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طلباً لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضاً الخطوة الخامسة، وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ومن أهم مميزات أسلوب دلفي ما يلي (٢٣-٣٥):

- إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للإسهام في صنع القرارات التعليمية الاستراتيجية التي يصعب اتخاذها بصورة فردية.
- التقليل من الضغوط التي قد يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية، بهدف التنازل عن مواقفهم وآرائهم، وذلك من خلال: إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأفراد الآخرين للجماعة، وتفادي الآثار السلبية الناتجة عن المواجهات التي تحدث داخل اللجان.
- تضطلع التغذية الرجعية بدور مهم من خلال تقليل الاختلافات بين الخبراء حول القضية المطروحة للوصول للتجانس، وهذا هو الهدف من استخدام أسلوب دلفي.
- اشتراك مجموعة من الخبراء في عملية التنبؤ وعدم الاعتماد على رأي خبير واحد.

٢- العصف الذهني: يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية، وتعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة

معينة، وتستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية، تتكون جلسة العصف في الغالب من ٦ إلى ١٢ فرداً، ويمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة^(٣٢-٣١).

٣- طريقة الجماعات الاسمية: يعمل هذا الأسلوب على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، من خلال مجموعة من الأفراد ولكن دون تفاعل بين الأعضاء، حيث يجلسون حول طاولة واحدة يتراوح أعضاء المجموعة من ٦ إلى ٩ أفراد، ثم تطرح عليهم المشكلة، ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل الذي يراه على بطاقة، دون مناقشته مع أعضاء المجموعة، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم K ويقوم بتسجيلها على لوحة دون إصدار أحكام أو تعليق من قبل أفراد المجموعة أثناء عملية التسجيل، بعدها تأتي مرحلة مناقشة الحلول المقدمة والدفاع عنها أو مهاجمة أفكار الأطراف الأخرى، وفي النهاية يتم إجراء تصويت سري لاختيار أفضل الحلول.

٤- أسلوب مثلث التفوق (الثقة - المهارة - المودة): يعد هذا الأسلوب أحد الجوانب الرئيسة في نظرية "Z" اليابانية التي ترى أن العمل الجماعي وتوحيد جهود الأفراد من أهم عوامل ارتفاع مستوى الأداء، وهو أسلوب ياباني في صناعة القرار، ويؤكد على الثقة والمهارة والمودة، وما تستلزمه هذه القيم من إقامة روابط متينة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يشعر كل فرد أنه أكثر ارتباطاً زملائه والمؤسسة، ومن ثم يكون التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف والاعتقاد في قوة المجموعة هو السبيل إلى الاستمرارية والشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تطوير مستوى الخدمات ورفع الانتاجية وتحقيق الجودة ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من خلال اجتماع أفراد الأقسام المسؤولة عن تنفيذ

القرار، بحيث يكون لكل قسم مناقشة الموضوع حتى يتم الوصول إلى اتفاق يرفع مباشرة إلى المستوى الأعلى، وهكذا حتى يصل القرار إلى صورته النهائية^(١٣-٨٧).

٥- أسلوب السلم النقال: يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة، ثم يجتمعان معاً ليناقشا أفكارهما، وبينما هم مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة، وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة وعند اتباع هذا الأسلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة، ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح، ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كافٍ لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع^(٢٨-٧٦،٧٧).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي:

في المؤسسات الديمقراطية يشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، "فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على صنع القرار التربوي، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- ١- العوامل المتعلقة بصانع القرار نفسه وذلك من حيث (٢٦-٣٥):
- شخصية صانع القرار: السمات الشخصية من حيث ثقافته، دوافعه، خبراته، قيمه، والنواحي السلوكية للفرد صانع القرار ومهارته الفنية، وكذلك درجة الجرأة والذكاء الاجتماعي والقيم والاتجاهات الخاصة به والتي تحكم سلوكياته وتصرفاته.
 - الدرجة العلمية والخبرة: وهي ما يتيح له استخدام طرق تفكير أكثر واقعية أو الحصول على البيانات واستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها وتحويلها لمعلومات تساعد في صناعة القرار المناسب.
 - درجة الخوف: وهي حالة نفسية غالباً ما تهدد صانع القرار، وتجعله يحجم عن اتخاذ قرار ما خوفاً من بعض الآثار المتوقعة أو من بعض ردود الأفعال.
 - كيفية نظراته للأمور والظواهر من حوله: وإدراكها وتفسيرها وكيفية التعامل معها بخاصة مع تكرارها ونوعية الحلول التي يلجأ إليها بمعنى أنه يفضل الهروب من المشكلة باللجوء إلى الحل الأسهل والأساليب التقليدية التي ربما تبتعد عن جوهر المشكلة، أو أنه ينقل العبء إلى آخرين خشية المواجهة المباشرة للمواقف.
- ٢- عوامل انسانية وتمثل في (١٦-١٤٩،١٥):
- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
 - العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى مساهمة القرارات لها.
 - التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبنيها دون دراسة متأنية أو تقويم جيد للبدائل.
 - الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

- التركيز على حل واحد للمشكلة، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها.
- عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغير من جانب أفراد المجتمع.

٣- عوامل تتعلق بضغط صانع القرار

ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها صانع القرار وتؤثر في قراراته إلى (٢٥-٢٠٣):

- ضغوط داخلية وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة.
- ضغوط خارجية: وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية والأحزاب، والإعلام والأجهزة الرقابية، وجميعها تؤثر في توجيه القرارات.

ولا شك أن اتخاذ القرار يتأثر بشكل كبير بالضغوط المفروضة على المسؤولين سواء من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارجها من خلال المجتمع المحيط بالمؤسسة وأنظمتها الرقابية والجماعات التي تتأثر بالقرار المتخذ، وهذا التأثير الناتج قد يكون دافعاً ومحفزاً للقائمين على عملية صنع القرار لاستغلال ما لديهم من إمكانيات أو قدراتهم العقلية والنفسية العالية، ومن جانب آخر قد تكون التأثيرات سلبية مما يؤدي إلى التعارض في إصدار القرار أو يخرج بشكل غير مناسب، وهذا بالطبع سيؤثر على سياسة التعليم من حيث فعاليتها وقيمتها ونجاحها.

٤- العوامل البيئية:

ويقصد بها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتتمثل في طبيعة النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتربوي والأسري وغيرها من الأنظمة التي تؤثر في المؤسسة التعليمية وتتأثر بها حيث يكون للعوامل السياسية والاقتصادية في المجتمع دور حيوي في عملية صنع القرارات

التعليمية، فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع واتخاذ القرارات، انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة التشريعية السائدة في المجتمع^(١٥٨-١٥٩).

رابعاً: مزايا المشاركة في صنع القرار التربوي:

لاشك أن المشاركة الجماعية في صناعة القرار تولد الالتزام لدى العاملين، وتؤدي إلى فهم أفضل لأبعاده وخلفياته، كما أن القرارات الجماعية أكثر صحة ودقة من القرارات الفردية لأن معلومات الجماعة أحسن من معلومات الفرد الواحد والمجموعة تكون دائماً لديها اختيارات وبدائل في عمليات صناعة القرار أكثر مما لدى الفرد الواحد، وللمشاركة الجماعية لها مزايا كثيرة يمكن تلخيصها فيما يلي^(١٥٦-١٥٩).

- تساعد على بناء المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله، في إطار مصلحة المرؤوسين والقيادة العليا.
- تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في المؤسسة.
- تساعد على ترشيد عملية صناعة القرار.
- تساعد على تحسين نوعية القرار.
- تعمل على تنمية القيادات الإدارية وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في المؤسسة.
- تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في المؤسسة.
- تتيح للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تمهمهم أو تمس نشاطاتهم.
- تتيح المجال للتعرف على مزيد من الحلول للمشكلة الواحدة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تختار الحل الأكثر ملاءمة والأفضل.

- تشجيع في المؤسسة جواً من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى في حين يبقى الأسلوب الفردي الحواجز كثيفة وكثيرة بين صانعي القرارات وبين جمهور العاملين معه.
- تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة ذلك أن مناقشة القرارات ضمن المجموعات يتيح قدرًا أكبر من التفاعل والتفاهم فيما بينهم.
- وتوجد مجموعة من المزايا الأخرى التي يمكن أن تحققها المشاركة في صنع القرار منها^(١١-١٢)
 - الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه إن اشتراك العاملين في مجال العملية الإدارية في اتخاذ القرارات يعطيهم شعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في المؤسسة.
 - تقبل التغيير: بما أن القرارات يطلب الأمر اشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل المؤسسة أو خارجها الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداد لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار.
 - سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في اتخاذ القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
 - تحسين كفاية العمل: تؤدي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
 - تقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء المؤسسة ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.

خامساً: معوقات المشاركة في صنع القرار التربوي:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعوق المشاركة الجماعية في صنع القرار، من

أبرزها ما يلي (٦٧-٢٢):

- أنها تستنزف وقت المؤسسة فبدلاً من أن ينفق المدير ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه قرار ما، فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه.
- أنها تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.
- قد تستغل ستاراً لفرض رأى فرد واحد، خاصة عندما يكون الفرد مسيطراً على الجماعة.
- أنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة، لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكون في الحقيقة مقتنعين به.
- أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقى بين الآراء، واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.
- إن كثرة المناقشة والجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بروز المبدعين وذوي الأفكار التجديدية.
- أنها تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة
- إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية في المؤسسات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.
- أن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية، وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة، فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة في حين لا يرد ذلك في القرارات الفردية.

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات التي يمكن أن تعوق المشاركة الجماعية في صنع

القرار منها (٢٧-١٣):

- احتمال زيادة طموحات المعلمين والتلاميذ واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها.
- احتمال فهم المعلمين والتلاميذ سبب المشاركة على أنه قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته وضعف ثقته بنفسه.
- الوقت المتاح فقد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية.
- العامل الاقتصادي فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تطغي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة.

نتائج البحث وتوصياته:

- تتأثر عملية صنع القرار بالمؤسسة التعليمية بشخصية متخذ القرار على اعتبار أن هذه الشخصية تضم ثقافته ودوافعه وخبراته وقيمه ومهاراته الفنية والعقلية وكذلك درجة الذكاء المتوافرة عنده، بالإضافة إلى مجموعة الاتجاهات التي تحكم سلوكياته وتصرفاته.
- تتأثر عملية صنع القرار بسلامة وصحة القرار على اعتبار أن الإدراك الصحيح لأسباب المشكلة يسهم بدرجة كبيرة في توافر المعلومات الصحيحة والكافية حولها والتي يمكن من خلالها الوصول إلى بدائل مناسبة لمواجهة هذه المشكلة.

- يعد توقيت صدور القرار من أهم المصادر اللازمة لمتخذ القرار على اعتبار أن التأخير في اتخاذ القرار يعني فقد جزء من قوته في حين أن التبكير يكون ذات أهمية كبيرة وخاصة أن هناك ثمة حاجة للوقاية من ظهور مشكلة معينة وبالتالي فإن تفادي أثارها يصبح أمراً مهماً.
 - يعد توقيت وصول القرار للمستهدفين من الأمور التي تضيفي على القرار قوة وصلابة.
 - الاستماع لمشورة الآخرين يعد من الأمور اللازمة لمتخذ القرار على اعتبار أن مشاركة الآخرين تعني رؤية المشكلة وطريقة حلها من زوايا مختلفة.
 - تضطلع العوامل التنظيمية بدور مهم في اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية على اعتبار أن المعوقات التنظيمية تؤثر على جودة القرار المدرسي ومنها التدرج البيروقراطي والتمسك بالإجراءات الروتينية بالإضافة إلى التضارب في اتخاذ القرار.
 - تؤثر العوامل البيئية وما تشمله من طبيعة النظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتربوي والأسري على المؤسسة التعليمية وينعكس هذا التأثير على عملية صنع القرار سلباً أو إيجاباً
 - يتميز العصر الحالي بالتطورات العلمية والتكنولوجية والتي تنعكس بدورها على السياسة التعليمية، ومن ثم تؤثر على عملية المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية.
- وبناءً على النتائج السابقة نوصي البحث بما يلي:

- التأكيد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في عملية المشاركة في صنع القرار والذي يحتاج إلى توصيف واضح للوظائف مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.

- تدريب العاملين في كافة المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية في مجال تنمية أدائهم مع الاستعانة بالنماذج العالمية الناجحة في هذا المجال، على أن يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.
- الاستعانة بالمعايير العالمية عند تقييم أداء العاملين بالمدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية.
- عقد دورات تدريبية لكافة العاملين بالمدارس الثانوية في مجال صنع القرار وأسباب التردد في صناعته وسبل التغلب عليها مع التركيز على فئة المديرين ومساعدتهم.
- دراسة كافة العوامل المجتمعية التي تؤثر من قريب أو بعيد على صنع القرار التربوي بشكل عام والمدرسي بشكل خاص مع التركيز على القرارات التي تخص المدرسة الثانوية سواء الطلاب أو المعلمين أو العاملين أو المديرين مع وضع خطة زمنية للتعامل مع هذه المؤثرات ومشاركة الأطراف المعنية في ذلك.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد ابراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢. _____: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، ٢٠٠٢م، ص ١١١.
٣. أحمد حافظ فرج، حافظ محمد صبرى: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣.
٤. أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٨.
٥. أسماء عبد الله العتيبي: معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع٤، مج١٧، البحرين، ٢٠١٦.
٦. برجس فالح محمد الهاجري وأخران: التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، ع ٨٧، مج ٢٢، جامعة بنها، ٢٠١١.
٧. جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، الدار العلمية الدولية، عمان، ٢٠٠٧.
٨. دلال عبد الواحد الهدود: واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت "دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، الكويت، ٢٠١٠م، ص ٩٥-١٤٨.
٩. دلال عبدالمحسن ياسين: مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠١٢.
١٠. رزق عبدالمنعم شعث، جميل عمر نشوان: مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدرسة وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، ع٦٤، غزة، ٢٠٠١.
١١. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمى النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
١٢. زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الخليج للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦م.
١٣. سعود محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦.
١٤. سلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
١٥. سالم تيسير الشرايدة: اطر نظرية وتطبيقات عملية الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
١٦. صفية جدوالي: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع١٩٤، الجزائر، ٢٠١٤.
١٧. عايض رجا عايض عواد العازمي: تأثير الأهماط القيادية على الرضا الوظيفي للمعلمين: بالتطبيق على المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت، مجلة فكر وإبداع، مج٧٦، مصر.

١٨. علي أحمد عبد الرحمن، هشام عدنان موسى: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٦.
١٩. على محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ٢٠٠٨.
٢٠. فريد كورتل، إلهام بوعليظة: الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للطباعة والنشر، عمان، ٢٠١٠.
٢١. فهد إبراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨.
٢٢. فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١.
٢٣. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
٢٤. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢.
٢٥. محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذ، النظرية - النموذج، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٨.
٢٦. محمد عبد الغني حسن: مهارات اتخاذ القرار، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٧. محمد عبدالقادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
٢٨. محمد محمد إبراهيم: المدير والاصول العلمية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Barnett, Bruce; Visioning for the Future: what can Education Leaders Do to Build a Shared Collaboration? Journal of School Collaboration (5). 2012.
2. Robert C. Appleby, Modern Business Administration, (Singapore: NP, 1995).