



جامعة العريش



كلية التربية

# مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثامنة – العدد الثاني والعشرون- الجزء الثاني – أبريل

٢٠٢٠م)

[j\\_foea@aru.edu.eg](mailto:j_foea@aru.edu.eg)



## الإشراف العام

عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. رفعت عمر عزوز
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. عصام عطية عبد الفتاح

## هيئة التحرير

رئيس التحرير	أ.د. محمد رجب فضل الله
عضو	د. كمال ظاهر موسى
عضو	د. محمد علام محمد طلبية
عضو	د. ضياء أبو عاصي فيصل

## الإشراف المالي والإداري

المسؤول المالي	أ. محمد إبراهيم محمد عريبي
المسؤول الإداري	أ. أسماء محمد علي الشاعر

## قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
٣. تقدم الأبحاث إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٢، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف ( Microsoft Word).
٤. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكّم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة (وفقاً ل قالب النشر المعتمد بالمجلة). (الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن ( ٢٠ ) (وفقاً لقالب النشر المعتمد بالمجلة) و(الزيادة بدون حد أقصى برسوم إضافية).
٥. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.
٦. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.
٧. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
٨. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر أم لم يقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

٩. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين، أو يزيد عدد صفحاتها عن ٣٥ صفحة شاملة الصفحات الزائدة، أو ( ٢٥ صفحة للبحث المُستل )
١٠. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.
١١. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث إلكترونياً. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم، وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد ( ٥ ) مستلآت من البحث المُحكّم، و ( ٣ ) من البحث المُستل.
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة.

### **قواعد التحكيم بمجلة كلية التربية بالعريش**

فيما يلي القواعد الأساسية لتحكيم البحوث المقدمة للنشر بمجلة كلية التربية بالعريش

#### **القواعد عامة:**

١. مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية.
٢. مدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة.
٣. درجة وضوح أسئلة وأهداف البحث.
٤. مستوى تحديد عينة ومكان البحث.
٥. درجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، العدد السادس.
٦. احتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح.
٧. حدود الدراسة، وتبريراتها.

٨. سلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى.
٩. تكامل جميع أجزاء تقرير البحث، وترابطها بشكل منطقي.

### **قواعد الحكم على منهجية البحث:**

١. تحديد الفترة الزمنية للبحث.
٢. تحديد منهجية مناسبة للبحث.
٣. تبرير إجراءات للاختيار في حالة دراسة الأفراد أو الجماعات.
٤. تضمين البحث إطاراً نظرياً واضحاً.
٥. توضيح الإجراءات المتعلقة بالجوانب المهنية الأخلاقية مثل: الحصول على موافقة المشاركين المسبقة.

### **قواعد تحكيم الإجراءات:**

١. شرح وسائل جمع المعلومات بوضوح، والعمليات المتبعة فيها.
٢. تحديد وشرح المتغيرات المختلفة.
٣. ترقيم جميع الجداول والأشكال والصور والرسوم البيانية بشكل مناسب وتبويبها والتأكد من سلامتها.
٤. شرح عملية التحليل المتبعة ومبرراتها، والتأكد من اكتمالها وسلامتها.

### **قواعد الحكم على النتائج:**

١. عرض النتائج بوضوح.
٢. توضيح جوانب الاختلاف في حالة تعارض نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. اتساق الخاتمة والتوصيات مع نتائج البحث.

## محتويات العدد ( الثاني والعشرون – الجزء الثاني )

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
مقال العدد			
٣٨-١٧	أ.د/ عبدالرازق مختار محمود أستاذ المناهج وطرائق التدريس كلية التربية- جامعة اسيوط	القوة اللغوية ( مفهومها، مكوناتها، واقعها، قياسها)	١
بحوث مستلة من رسائل ماجستير ودكتوراه			
٥٧-٣٩	الأستاذ الدكتور صلاح فؤاد محمد مكاوي أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية كلية التربية – جامعة قناة السويس الأستاذ الدكتور السيد كامل الشربيني منصور أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية كلية التربية – جامعة العريش الباحثة/ آيات عمر صادق رمضان	فعالية برنامج حل المشكلات الاجتماعية على الأطفال المعاقين فكرياً القابلين للتعلم	١
٨٨-٥٨	أ. د/ أسامة محمود قرني أستاذ الإدارة التعليمية أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث كلية التربية- جامعة بنى سويف أ.م. د/ أحمد سلمى أرناؤوط أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	البحث الثاني تحسين أداء المشرف التربوي يشمال سيناء باستخدام مدخل الإبداع الإداري (تصور مقترح)	٢

	<p>ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب كلية التربية- جامعة العريش الباحث/ محمد السيد حمدي السيد</p>		
١١٦-٨٩	<p>أ.د عادل السيد سرايا أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الزقازيق أ.م.د محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد وكييل كلية الاقتصاد المنزلي جامعة العريش الباحث/ محمود جمال أحمد سلامة</p>	<p>أثر استخدام نمط تقديم المحتوى (الهرمي_ التوسعي ) ببيئة الفصل الافتراضي في تنمية مهارات إدارة المعرفة الشخصية لدى طلاب كلية التربية</p>	٣
١٤٥-١١٧	<p>الأستاذ الدكتور محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاتة أستاذ المناهج وطرق تعليم الرياضيات المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش الدكتور نبيل صلاح المصيلحي جاد أستاذ المناهج وطرق تعليم الرياضيات المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ صبرى مصبح كليب كلوب</p>	<p>فاعلية إستراتيجية حوض السمك في تنمية التفكير الناقد والاتجاه نحو الرياضيات لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية</p>	٤
١٧٢-١٤٦	<p>الأستاذ الدكتور محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاتة أستاذ المناهج وطرق تعليم الرياضيات المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش</p>	<p>فاعلية استراتيجية البيت الدائري في تنمية المفاهيم الرياضية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية</p>	٥

	<p>الدكتور نبيل صلاح المصيلحي جاد أستاذ المناهج وطرق تعليم الرياضيات المساعد كلية التربية – جامعة العريش الباحث/ حسام ربيع الدسوقي حسن</p>		
١٩٧-١٧٣	<p>أ.د بيومي محمد ضحاوي أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية بالاسماعيلية جامعة قناة السويس أ.م. د/ أحمد سلمي أرناؤوط أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب كلية التربية- جامعة العريش الباحث/ مي عبد الله السيد نافع</p>	<p>آليات مقترحة لتفعيل لامركزية الإدارات التعليمية</p>	٦
٢٢١-١٩٨	<p>الأستاذ الدكتور محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاتة أستاذ المناهج وطرق تعليم الرياضيات المتفرغ كلية التربية – جامعة العريش الدكتور نبيل صلاح المصيلحي جاد أستاذ المناهج وطرق تعليم الرياضيات المساعد الباحث/ نانسي عمر حسن جعفر</p>	<p>فاعلية استراتيجيات نظرية تريز "TRIZ" في تنمية الترابطات الرياضية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية</p>	٧

<p>٢٤٢-٢٢</p>	<p>الأستاذ الدكتور رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية والعميد السابق لكلية التربية جامعة العريش الدكتور أحمد عبد العظيم سالم أستاذ أصول التربية المساعد ورئيس قسم أصول التربية كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ نشوى محمد عبد المنعم على</p>	<p>الميزة التنافسية في الجامعات - دراسة تحليلية</p>	<p>٨</p>
<p>٢٧٤-٢٤٥</p>	<p>أ.د صالح محمد صالح أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم كلية التربية جامعة العريش أ.د خليل رضوان خليل أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم كلية التربية جامعة العريش د. فاطمة عاصم عبد الجليل مدرس المناهج وطرق تدريس العلوم كلية التربية جامعة العريش الباحث/ هيام زايد محمد جودة</p>	<p>فاعلية برنامج قائم على الصراع المعرفي في تعديل السلوكيات الخطأ المرتبطة باستخدام الادوية لدى الطلاب المعلمين ذوي التخصصات العلمية</p>	
<p>٣٠١-٢٧٥</p>	<p><b>Dr.Azza Abd El- Razek</b> <b>Professeure de</b> <b>Curriculas et de</b> <b>Méthodologies -</b> <b>didactique FLE.</b> <b>Faculté de pédagogie</b></p>	<p><b>Utilisation de</b> <b>l' enseignement</b> <b>transactionnel pour</b> <b>développer les</b> <b>compétences de la</b> <b>gestion de la classe et de</b></p>	

	<p><b>Université de Tanta</b> <b>Dr.Wafaa Mohamed</b> <b>Seyame</b> <b>Professeure adjointe de</b> <b>Curriculas et de</b> <b>Méthodologies –</b> <b>didactique du FLE.</b> <b>Faculté de pédagogie</b> <b>université d'Al-Ariche</b> <b>Nahla Salem Solaiman</b> <b>Saleh</b></p>	<p><b>l' évaluation chez les</b> <b>futurs enseignants de</b> <b>FLE</b></p>	
--	--	--	--

## كلمة هيئة التحرير

### سيناء تحتفل

### تقديم

### أبريل ... وأعياد تحرير سيناء، وتجديد الدماء

بقلم : هيئة التحرير

يمثل عدد أبريل من كل عام فرصة لهيئة تحرير المجلة؛ تسترجع فيها ذكريات العبور العظيم لجيشنا البطل في العام ١٩٧٣م، وما تبعه من تحرير سيناء، وعودتها عزيزة غالية إلى الأم " مصر " .

نحتفل هذا العام بالذكرى ٤٧ لتحرير سيناء، ونتذكر أبطالنا من قادة الجيش المصري، وجنوده ... نترحم على الشهداء منهم، ونخلد ذكراهم، ونقدم التحية لمن على قيد الحياة ... نتذكر مجاهدي سيناء الذين كانوا الدعم والسند لجيشنا العظيم ... كانوا وقتها شباباً، ورجالاً ونساء ... منهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر ... نشهد لهم بعظمة ما قدموا لسيناء، ولمصر.

جزى الله - شهداءنا وأبطالنا - عنا كل خير، ودمنا على العهد سائرين بروح الانتصار العظيم، والتحرير الغالي.

ويأتي العدد الحالي الـ ( ٢٢ ) من مجلتنا العلمية (عدد أبريل ٢٠٢٠) ليشهد استمرار السعي للارتقاء بالمجلة خاصة بعد الدفعة المعنوية بشهادة بنك المعرفة المصري الذي أقر بانتظام صدور المجلة عن جهة علمية معترف بها من المجلس الأعلى للجامعات، وقام بإدراجها ضمن بيانات اتحاد المكتبات الجامعية كمجلة علمية متخصصة في علوم التربية وعلم النفس.

ويأتي عدد أبريل الحالي ثمار جهد شباب أعضاء هيئة التدريس المنضمين – حديثاً – لهيئة التحرير، والذين يمثلون دماء جديدة متدفقة نشاطاً وحيوية وأفكار إبداعية، وطموح لحصول المجلة قريباً على معامل التأثير العربي ، والاستمرار في تجديد هذا المعامل ، بل وارتفاعه عاماً بعد عام إن شاء الله.

ولعل من حسن الطالع عودة سعادة أ.د. رفعت عمر عزوز عميداً للكلية، وبالتالي رئيساً لمجلس إدارة المجلة. ندعو له بالتوفيق، ونتطلع – تحت إدارته – إلى تحقيق ما نصبو إليه. مع كل الشكر والتقدير لعميد الكلية السابق أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد، والذي تركنا معاراً للعمل بالمملكة العربية السعودية شاكرين له جهده خلال العديدين الأخيرين، وداعين له بالتوفيق والسداد.

وفي الطريق لتحقيق هذا الطموح المشروع لهيئة تحرير المجلة؛ سيشهد الشهر الحالي إن شاء الله، وتزامناً مع احتفالات سيناء بأعياد التحرير تدشين الموقع الإلكتروني للمجلة العلمية لكلية التربية بالعرش [Jfoea.Aru.edu.egwww](http://Jfoea.Aru.edu.egwww).

وسيسمح الموقع الإلكتروني الجديد للمجلة بتوفير نسخة الكترونية منها ذات رقم تصنيف دولي إلى جانب النسخة الورقية الحالية إلى جانب إدارة عمليات تلقي البحوث وتحكيمها ونشرها إلكترونياً.

وسيتضمن الموقع جميع البيانات الخاصة بالمجلة وهيئتها الاستشارية ، وقائمة السادة محكمي بحوثها ، وما يتصل بقواعد النشر وأخلاقياته ، وقواعد التحكيم ومعاييرها ، وروابط ذات علاقة بالبحث التربوي.

إن موقع المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة العرش [www.Jfoea.Aru.edu.eg](http://www.Jfoea.Aru.edu.eg) سيسمح فور تفعيله ضمن احتفالات الكلية بأعياد تحرير سيناء ٢٥ أبريل القادم بالاطلاع على البحوث العلمية المنشورة بشكل سهل تحميل كل منها بصورة منفردة، مع توفير ملخصات هذه البحوث باللغة الإنجليزية.

إننا - والحمد لله - ومنذ البداية التزمنا بموعد صدور كل عدد في موعده ، وبصورة دورية ( ربع سنوي : كل ثلاثة أشهر ) إيماناً من هيئة التحرير بالكيف لا بالكم ، وحرصاً على أن يأخذ كل بحثه حقه كاملاً من التحكيم ، والأخذ بملحوظات المحكمين بكل التزام ودقة ، كما أننا نحرص على المراجعة الشاملة للعدد الصادر لغوياً وطباعياً ، وعلى حسن طباعته وتنسيقه وإخراجه بقالب نشر موحد من حيث الشكل وطريقة العرض ، ومتوازن من حيث عدد البحوث مع ما قبله ، وما يليه من أعداد المجلة.

ويأتي العدد الحالي ( العدد ٢٢ ) متضمناً ( ٥ بحوث ) لباحثين من خارج مصر ، وداخلها ، بمشاركة أساتذة من تخصصات تربوية مختلفة.

ويتصدر بحوث هذا العدد، وكالمعتاد، مقال علمي لأحد الأساتذة خبراء التربية، وبموضوع جديد، يمكن أن يتضمن أفكار تفتح الباب للباحثين لبحوث جديدة ومبتكرة في مجال هذا الموضوع الجديد.

ولعل جولة منك عزيزي قارئ المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة العريش في فهرس محتويات هذا العدد سيجعل تلاحظ هذه الجودة والأصالة في مقال العدد، وهذا التنوع في بحوثه، وهذه الإجابة في تنظيمه وإخراجه.

إننا - هيئة تحرير المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة العريش - نؤمن بأننا - ودائماً - إن لم نرض إلا بالأفضل؛ فسوف نحصل عليه. وهو ما نأمله دائماً، ونتطلع إليه، عند صدور كل عدد جديد من مجلتنا العلمية.

والله الموفق

هيئة التحرير

## آليات مقترحة لتفعيل لامركزية الإدارات التعليمية

أ.د بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية بالاسماعيلية جامعة قناة

السويس

أ.م. د/ أحمد سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية- جامعة العريش

الباحث/ مي عبد الله السيد نافع

## آليات مقترحة لتفعيل لامركزية الإدارات التعليمية

أ.د بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية بالاسماعيلية جامعة قناة السويس

أ.م. د/ أحمد سلمي أرناؤوط

أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية- جامعة العريش

الباحث/ مي عبد الله السيد نافع

### المقدمة :

يرتبط النظام التعليمي في الدولة بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فإدارة التعليم هي جزء من الإدارة العامة للدولة. فالنظام الإداري للدولة يؤثر في مختلف الإدارات فيها ، فإذا كان النظام الإداري السائد مركزيا فإن إدارة التعليم على مستوى الإدارات التعليمية سيكون مركزية أيضا. كما إن موضوع المركزية واللامركزية تعتبر إحدى الموضوعات المهمة في العملية التعليمية. ولأن تطبيقهم - المركزية واللامركزية- في المؤسسات التعليمية تؤثر على العملية التعليمية ، وبالتالي فهو يستحوذ على اهتمام وتفكير الإداريين والمديرين الذين يعملون داخل المؤسسات التعليمية. فكل من المركزية واللامركزية دوره في الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

### مشكلة الدراسة :

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن تفعيل اللامركزية في الإدارات التعليمية بشمال سيناء ؟ ويتفرع منه الأسئلة

الآتية :

- ١- ما الأسس النظرية للامركزية للإدارة التعليمية؟
- ٢- ما الخبرات الدولية المفيدة في مجال تفعيل لامركزية الإدارة التعليمية؟
- ٣- ما واقع تفعيل لامركزية الإدارات التعليمية بشمال سيناء؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل لامركزية الإدارات التعليمية بمحافظة شمال سيناء على ضوء الإطار النظري وخبرات بعض الدول؟

### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل وفنيات المنهج الوصفي وذلك لمناسبة هذا المنهج للدراسات التربوية ، فهو يفيد في تجميع المعلومات المطلوبة والتي يمكن أن تكون أساسا لبحوث أخرى في المستقبل، لمعالجة الإطار النظري والوقوف على الجانب الفعلي للامركزية التربوية في الإدارات التعليمية بشمال سيناء.

هناك ثمة آليات يمكن استخدامها لتفعيل اللامركزية في الإدارات التعليمية مثل: المشاركة في اتخاذ القرار في العملية التعليمية ، وتنمية الموارد البشرية ، وتفويض السلطة ، وتوفير المعلومات والاتصال ، وفيما يلي إلقاء الضوء على هذه الآليات:

### أ- المشاركة في اتخاذ القرار في العملية التعليمية:

إن الإدارة عملية اتخاذ قرارات ، تقوم على العلم والدراسة ، وتولد القدرة التي تحقق الربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف<sup>(٢٤)</sup>. وتعد 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 جوهر العملية الإدارية ، حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة

<sup>(٢٤)</sup> عبد الغني عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية" ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ط٣ ، ٢٠٠٠ ص ٨٠.

يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة<sup>(٢٥)</sup> ، كما أن المديرين يتخذون دوما العديد من القرارات التي يتطلبها العمل وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وقرارات إستراتيجية<sup>(٢٦)</sup>.

إن صنع القرار يعد من أهم أسس العمل الإداري ومبادئه فالقرار هو الترجمة الفعلية للعمل الإداري. وبمعنى آخر ، فإن جميع العمليات الإدارية تؤدي في النهاية إلى قرار معين ، سواء تعلق الأمر بالتخطيط ، أو التنظيم ، أو الاتصال ، أو التنسيق ، أو القيادة ، أو التوجيه ، أو الرقابة ، أو الإشراف أو العلاقات العامة فسير العمل في أي منها ينتهي بالوصول إلى قرار معين وإن كل جزء من كل عملية من هذه العمليات يسفر عن صنع قرار معين<sup>(٢٧)</sup>.

ومن الملاحظ الرئيسة لصنع القرار مشاركة العاملين في اتخاذه ، فالمشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده ، 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 ، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعله أكثر ثباتا مما يضمن عدم إغائه أو تعديله كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره ،

<sup>(٢٥)</sup> ماجد بن سفر بن صالح السفياني: "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف" ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٢.

<sup>(٢٦)</sup> عبد العزيز صالح حبتور: "أصول ومبادئ الإدارة العامة" ، الدار العلمية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ ص ١٨٠.

<sup>(٢٧)</sup> نجم الأحمد: "المشاركة في صناعة القرار الإداري بالمشاركة" ، مجلة الميزان ، الرياض ، العدد (٣) ، ٢٠٠٨ ص ١١٥.

وتخفف من العقبات التي تحول دون تنفيذه<sup>(٢٨)</sup>.

ويمكن ربط المشاركة في اتخاذ القرار بتعريف صنع القرار حيث قام **Felix Maringe** بتعريف صنع القرار أنه "العملية التي من خلالها يتوصل الأفراد أو الجماعات إلى نتائج قابلة للتنفيذ واختيار هذه النتائج من مجموعة واسعة من الخيارات المتنوعة حول القضايا في مؤسساتهم ، ويتم ذلك من خلال تشجيع القيادة للآخرين على المشاركة في صنع القرار على أن يكون هذا القرار قابل للتنفيذ. ويمكن جعل نوعية القرارات جيدة من خلال جعل القرار جيد وقابل للتنفيذ. إن الفشل في تنفيذ القرارات بسبب مقاومة المجموعة للتغيير ، وعدم قدرة القيادة على تنفيذ التغيير ، وجود فجوة بين القرار وبين نظرة العاملين إلى الواقع ، ونقص الموارد المناسبة. إن القرارات تكون سهلة التنفيذ عندما يشترك في وضعها جميع الموظفين ، فعند شعورهم بأنهم مشاركون فعالون في عملية اتخاذ القرار فإن هذا يساهم بشكل كبير نحو تصور إيجابي على نوعية القرار<sup>(٢٩)</sup>.

ويمكن تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار للمساعدة في تحقيق اللامركزية من خلال جعل القرار هادفاً وأن يحقق الأهداف التي يسعى إليها ، وأن يتم اتخاذه ضمن عدة بدائل مطروحة وأن يمثل القرار إرادة الجماعة ، وأن يضمن القرار وسائل تنفيذه حيث يجب أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه<sup>(٣٠)</sup>.

ويمثل الفرد متخذ القرار إحدى العناصر الميسرة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وذلك لتحقيق اللامركزية حيث أنه يؤثر تأثيراً مباشراً في مجموعة العمل المشتركة في

<sup>(٢٨)</sup> نواف كنعان: "اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية والتطبيق" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ٢ ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣٥.

<sup>(٢٩)</sup> Felix Maringe: "Staff Involvement in Leadership Decision Making in UK Further Education Sector: Perceptions of Quality and Social Justice" Journal of Educational Administration , Vol.50 , Iss 4 , 2012 , P.P 463-482.

<sup>(٣٠)</sup> حسين عبد الرحمن التهامي: "المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة" ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٦٥.

اتخاذ القرار ويؤثر أيضا في اتخاذ القرار وهذا ما يسمى بأطراف عملية اتخاذ القرار<sup>(٣١)</sup>.

### ١- الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات:

يمكن استخدام إحدى الأساليب التالية ؛ وذلك لمشاركة جميع المعنيين بالتعليم في اتخاذ القرارات . ويرى كلا من: الشقصي<sup>(٣٢)</sup> ، جرينبرج بارون<sup>(٣٣)</sup> ، كنعان<sup>(٣٤)</sup> ، الطويل<sup>(٣٥)</sup> أن هذه الأساليب هي:

- أسلوب الجماعة الاسمية ، أطلق عليها هذا الاسم لأن الأفراد الذين يحضرون الاجتماعات محددون مسبقا بالاسم. ويتمتع هذا الأسلوب بالعديد من المزايا حيث أنه يمكن من الحصول على اتفاق في عدة ساعات ، كما يقلل من فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم.

- أسلوب دلفاي ، وهو يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان. ومن مميزات هذا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع

<sup>(٣١)</sup> على عبد الله المالكي: "عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات" ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤١٨ ص ٣٣.

<sup>(٣٢)</sup> حمد بن هلال الشقصي: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم" ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، عمان ، ٢٠٠٥ ص ٥٧ - ٥٩.

<sup>(٣٣)</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني: "دارة السلوك والمنظمات" ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٤ ص ٤٤٥.

<sup>(٣٤)</sup> نواف كنعان : مرجع سابق ، ٢٠٠٣ ص ٢٢٦.

<sup>(٣٥)</sup> هاني عبد الرحمن الطويل: "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي" ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، ٢٠٠١ ص ٢٢.

القرارات الإستراتيجية التي يصعب على الشخص الواحد مهما كانت قدراته ومعارفه ومهاراته والإحاطة بأبعاد المشكلة وجوانبها. ويمكن أن يستخدم في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا ، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي<sup>(٣٦)</sup>.

- العصف الذهني ، وهو من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع. فالعصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

- أسلوب السلم النقال ، إن هذا الأسلوب يؤدي إلى تقليل ميل أعضاء الجامعة إلى عدم عرض آرائهم حيث يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معا لمناقشة أفكارهم وينضم إليها شخص ثالث يكون قد عمل منفردا لإيجاد حل للمشكلة ، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة<sup>(٣٧)</sup>.

إن إفراح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم ، الأمر الذي يشعروهم بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعد على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين ظروف العمل والحد من الصراعات ، كما تؤمن المشاركة مزيد من الانسجام في جو العمل<sup>(٣٨)</sup>.

## ٢- مزايا المشاركة في صنع القرار:

وهناك عدة مزايا للمشاركة في صنع القرارات تتمثل في<sup>(٣٩)</sup>:

<sup>(٣٦)</sup> هاني عبد الرحمن الطويل ، المرجع السابق ، ص ٢٢٠.

<sup>(٣٧)</sup> جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بيسيوني ، مرجع سابق ، ٢٠٠٤ ص ٤٣٣-٤٤٧.

<sup>(٣٨)</sup> محمد عبد الجواد: " حرفة الإدارة " ، دار النشر للثقافة والعلوم ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٥.

<sup>(٣٩)</sup> أشرف حرز الله : " مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٧ ص ٣٧.

- إن المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعمالين في المؤسسة ، على أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة.
- إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين ، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليهم لشعورهم بالمسئولية<sup>(٤٠)</sup>.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على توزيع المسئولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه ، بل يتقاسم لجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج<sup>(٤١)</sup>.

كما تتمثل هذه المميزات في<sup>(٤٢)</sup>:

- **الشعور بالأهمية:** حيث أن اشتراك العمالين في مجال العملية التعليمية في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم.
- **تقبل التغيير:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات يجعل العمالين أكثر استعداد لتقبل التغيير فالقرارات تجلب معها التغيير.
- **سهولة توجيه الآخرين:** يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
- **تحسين كفاءة العمل:** أدت المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- **تحسين نوعية القرارات الإدارية:** حيث تلعب المشاركة دورا فعالا في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء مما ينتج عند تحسين نوعية القرارات.
- إن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق مزيدا من رضا العمالين وترفع من

<sup>(٤٠)</sup> عبد العزيز صالح حبتور ، مرجع سابق ، ٢٠٠٠ ص ٩٦.

<sup>(٤١)</sup> حمد بن هلال الشقصي ، مرجع سابق ، ٢٠٠٥ ص ٥٠.

<sup>(٤٢)</sup> حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى الحوت: "إدارة المؤسسات التربوية" ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١١٠.

روحهم المعنوية وتزيد من حبهم لأعمالهم.

- تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة.

- تتيح اكتشاف المزيد من المواهب والقدرات في المؤسسة وتفتح الطريق للاستفادة منها.

- تشيع في المؤسسة جوا من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى<sup>(٤٣)</sup>.

وترى الباحثة أن مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات عديدة ؛ فهي تساعد على تحسين نوعية القرارات ، وتجعل القرار المتخذ أكثر قبولا لدى العاملين فيقومون بتنفيذه بحماس ، ويعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم ، كما تساعد على تنمية العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسئولية ، كما تعمل على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم . كما إن الإسهام في اتخاذ القرارات من قبل العاملين ليساعد على توحيد الجماعة ، والعمل الجماعي ، ويساعد على المشاركة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة<sup>(٤٤)</sup>.

وهناك مزايا لتفويض سلطة اتخاذ القرارات ؛ فهو يوثق العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ويساعد على إيجاد جو من عمل طيب ، ويساعد الرؤساء على الكشف على المواهب والقدرات الكامنة في العاملين معهم ، يشعر العاملين بالرضا الوظيفي ، يساعد على تنمية الجوانب القيادية في شخصية المرؤوسين<sup>(٤٥)</sup>.

ومما سبق يتضح أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم دعائم اللامركزية حيث أنها تساعد العاملين على اكتساب الخبرات الخاصة بتحمل المسئولية من خلال تشجيع

<sup>(٤٣)</sup> فاروق شوقي البوهي: "الإدارة التعليمية والمدرسية" ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٦٧ .

<sup>(٤٤)</sup> أحمد إبراهيم أحمد: "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة" ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ص ٤٣ .

<sup>(٤٥)</sup> حافظ فرج أحمد و محمد صبرى حافظ ، مرجع سابق ، ص ص ٦٦-٧٨ .

المديرين لهم. فالمشاركة في اتخاذ القرار يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين مع تنفيذ هذا القرار تنفيذا سليما.

### ٣- تفعيل اللامركزية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات:

وترى الدراسة الحالية أن هناك علاقة وثيقة بين اللامركزية واتخاذ القرارات ، فيمكن اعتبار أن المشاركة في اتخاذ القرارات إحدى آليات تحقيق اللامركزية من خلال الآتي<sup>(٤٦)</sup>:

- تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات في موقع أقرب ما تكون إليه حيث تتم الأعمال.
- تحقق اللامركزية أفضل النتائج الكلية بتوفر أكبر قدر من المعرفة المباشرة والقبالة للتطبيق والفهم المناسب لصنع القرار الأكبر من القرارات.
- تتطلب اللامركزية الثقة بالنفس.
- تتطلب اللامركزية تفهم الدور الرئيسي للأعضاء والخدمات على أنه تقديم للمساعدة والنصح لمجموعة من العاملين من خلال عدد قليل نسبيا من الخبراء حتى يتمكن صانعو القرار من صناعته بدقة.
- تتطلب اللامركزية إدراك أن التجمع الطبيعي للعديد من القرارات الفردية الصائبة أفضل للعمل وللأفراد من القرارات المخطط لها وتحت رقابة المركزية.

### ب- تنمية الموارد البشرية :

يقصد بها الاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات ، وكذلك بمحتوى العمل والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد فهي تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. ولذلك قامت المؤسسات التعليمية بإنشاء إدارة تهتم بالعنصر البشرى وتم تسميتها إدارة الموارد البشرية. وإدارة الموارد البشرية

<sup>(٤٦)</sup> مرجع سابق ، ص ١٥٦.

هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبداع عند الإنسان وشحن روح الفريق<sup>(٤٧)</sup>.

وعند الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته يصبح من السهل للإنسان العامل في المؤسسة الوعي بمبادئ الديمقراطية والاستقلال للمؤسسة التي يعمل بها ، فعند تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية التي تشمل الأهداف التنظيمية ، الوظيفية ، الإنسانية والاجتماعية ، حيث تعمل على تحقيق الترابط والتعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة التعليمية ، كما تقوم بضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة والاستفادة القصوى منها ، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على إشباع حاجات ورغبات العاملين ، كما تراعى التشريعات والقوانين الخاصة بالعاملين<sup>(٤٨)</sup>.

ومن هنا يأتي الحديث على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية ، حيث تعرفها وفاء محمد حسين عبد العزيز بأنها: "إحدى الوظائف الإدارية المهمة والمتميزة في المؤسسة التربوية الحديثة ، والتي تكفل استخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية ، وتعمل على تلبية متطلبات المؤسسة من الكفاءات الفاعلة والعمل على تنظيمها والتنسيق فيما بينها ، ومتابعة تدريبها وتكوينها وتحفيزها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية<sup>(٤٩)</sup>".

ومن خلال ادوار إدارة الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها في المؤسسة التربوية والتي تساعد على جعل المؤسسة التربوية تعمل كوحدة واحدة مستقلة ويمكن منحها الصلاحيات والاستقلال ، حيث تقوم هذه الإدارة بتقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين مما يعمل على تدفق المعلومات وسهولة اتخاذ القرارات على

<sup>(٤٧)</sup> على السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٥ .

<sup>(٤٨)</sup> عبد الحميد المغربي: "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٧ .

<sup>(٤٩)</sup> وفاء محمد حسين عبد العزيز: "تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم على ضوء متطلبات المشروع القومي لتنمية شمال سيناء" ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية بالعريش ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٤ ، ص ٤٦ .

مستوى المؤسسة من خلال دورها الاستشاري ، كما تقوم بوظائف تتعلق بشئون العاملين لتخطيط القوى العاملة ، والاختيار ، والتدريب وذلك من خلال دورها التنفيذي. كما تلعب دورا مهما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية في دورها المشارك<sup>(٥٠)</sup>.

ومن خلال الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والاهتمام بكفاءتها ، تقوم المؤسسة التعليمية العليا بمنح الاستقلال وسلطة اتخاذ القرار للمؤسسة التعليمية الأقل وذلك من خلال توضيح الأنشطة التي يجب على العاملين القيام بها ، وتحديد الصلاحيات والمسئوليات لشغل هذه الوظائف وتتضمن وصف لشروط الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات<sup>(٥١)</sup>. كما تقوم بالتخطيط وذلك لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومقابلة تلك الاحتياجات<sup>(٥٢)</sup>. كما تعمل على جذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف واختيار الأنسب منهم ، كما تقوم بتعيين المرشح في وظيفة معينة<sup>(٥٣)</sup>. كما تسعى لتدريب العاملين وتحديد معايير القياس ونظام المتابعة والتقييم<sup>(٥٤)</sup>. كما تقوم بتحديد الأجور والحوافز التي تشجع العاملين نحو أداء جاد ومثمر<sup>(٥٥)</sup>. كما تشجع مدير المؤسسة على اتخاذ القرارات التي تعتمد على معلومات صحيحة<sup>(٥٦)</sup>.

<sup>(٥٠)</sup> عايدة سيد خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، دار شركة الحريري للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص

١٦

<sup>(٥١)</sup> بسيوني محمد البرادعي: "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة" ، إيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٩.

<sup>(٥٢)</sup> إيمان صالح عبد الفتاح: "إدارة الموارد البشرية" ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨

<sup>(٥٣)</sup> أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة" ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٢٨-١٧٣.

<sup>(٥٤)</sup> إبراهيم رمضان الديب: "دليل إدارة الموارد البشرية" ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر ، المنصورة ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٩.

<sup>(٥٥)</sup> أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة" ، مرجع سابق ، ص ٤٢٧-٤٢٩.

<sup>(٥٦)</sup> عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي" ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٦١.

### تفعيل اللامركزية من خلال تنمية إدارة الموارد البشرية:

- ترى الدراسة الحالية إنه يمكن تفعيل اللامركزية في إدارة الموارد البشرية عن طريق:
- تحديد القوى البشرية اللازمة للعمل في مجال التعليم.
  - حصر الموجود من القوى البشرية العاملة بالفعل.
  - توفير تنمية مهنية مستدامة للقوى البشرية العاملة.
  - حصر إمكانيات المدارس التابعة للإدارات من معامل ومكتبات.
  - محاولة إدخال استخدام التكنولوجيا في تخزين البيانات والاستغناء عن السجلات.

### ج- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة عاملا مهما في الإدارات التعليمية ، حيث أنه يحقق أعلى كفاءة وفعالية ، فعند وضع الشخص المناسب في المكان المناسب سوف يقوم بالأعمال المفوضة إليه بكفاءة وأعلى إنتاجية.

وعلى ذلك قد قام العديد من الباحثين بتعريف تفويض السلطة ؛ فقد عرفها على شريف بأنها: "العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه"<sup>(٥٧)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: "مرحلة وسطية بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في بعض الأعمال ويبقى مسئولاً عنها أمام الجهات العليا"<sup>(٥٨)</sup>.

وتعرف الباحثة تفويض السلطة بالآتي: "إنجاز أعمال محددة مسنودة من قبل المدير من مستوى إداري أعلى إلى المرؤوسين في مستوى إداري أقل على أن يمنح هؤلاء المرؤوسين المسئولية الكاملة لإنجاز هذه الأعمال مع الحرص على اختيار

<sup>(٥٧)</sup> على شريف: "مبادئ الإدارة" ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٦٨ .

<sup>(٥٨)</sup> محمد قاسم القريوتي: "مبادئ الإدارة" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط٢ ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٤١ .

المروؤوس المهارات والخبرات التي تناسبه مع العمل المسند إليه وتوفير المعلومات التي سيحتاجها لإنجاز العمل مع توجيه وإرشاد باستمرار لإنجاز هذا العمل".  
ومن خلال العرض السابق للتعريفات يتبين اتفاق الباحثين على أن تفويض السلطة يعني نقل مؤقت لسلطة اتخاذ القرار وإعطاء الصلاحيات لبعض المرؤوسين بشكل مؤقت وذلك لتخفيف العبء الإداري على المدير.  
وترتبط درجة التفويض باللامركزية واللامركزية بمعنى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي ، فاللامركزية تعطي مزيدا من الاستقلالية للإدارة التعليمية وتعطي سلطات كبيرة للقيادات التربوية في عملية التفويض ، من أن الاتصالات بين الأطراف المختلفة في ظل أسلوب اللامركزية تبقى مباشرة وسريعة ومؤثرة<sup>(٥٩)</sup>.  
ومن هنا تظهر العلاقة بين اللامركزية وتفويض السلطة ؛ لأن تفويض السلطة يشير إلى نقل السلطة من المستويات الإدارية الأعلى بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى مما يبين درجة اللامركزية في المؤسسات التعليمية.  
وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة ، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض ، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقص ، كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة منها: أن تكون الثقة بالمرؤوسين عالية ، وأن تكون نظم المعلومات سليمة وجيدة ، حيث تقوم فلسفة الإدارة على تفضيل التفويض في ظل مديرين أكفاء مع توافر وسائل وأدوات رقابة جيدة<sup>(٦٠)</sup>.  
ويتضح من ذلك أن التفويض هو إحدى صور اللامركزية ، ولكي ينجح التفويض لا بد له من مدير ناجح ومرؤوسين ذات قدرة عالية في إنجاز الأعمال مع قيام المدير بالرقابة على العاملين ووضع نظام محاسبية لهم مع مراعاة توافر نظم للمعلومات لضمان إنجاز الأعمال بفعالية.

<sup>(٥٩)</sup> احمد محمد الطيب: "الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٥٣ .

<sup>(٦٠)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي: "مفاهيم إدارية حديثة" ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٠ ، ص ١٠١ .

ولابد من عدم الخلط بين اللامركزية والتفويض ، فاللامركزية تعتبر نمطاً يتم بموجبه توزيع السلطات والمسئوليات بين المركز والفروع بشكل رسمي وطبقاً لنصوص قانونية ، تصبح بعدها الهيئات اللامركزية مسؤولة عن ممارسات السلطات أمام الجهات العليا ، وهي تحاسب أي قصور بصفتها المسؤولة الوحيدة عنه ، أما التفويض فيقوم الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى المسئول عنها أمام الجهات العليا حيث أن التفويض لا يلغى مسئولية المفوض عن النتيجة النهائية<sup>(٦١)</sup>.

#### ١- شروط التفويض الفعال :

تتمثل عناصر تفويض السلطة فيما يأتي<sup>(٦٢)</sup>:

- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
- أن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل.
- ألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرة.
- أن يتم التفويض وفق القوانين واللوائح.
- أن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده.
- أن تتم تهيئة الشخص المفوض لما فوض له.
- أن يخضع الشخص المفوض لمحاسبة الرئيس ببقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة.

وعلى ذلك فإن التفويض يخفف عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من مهامه أو بعض المسائل الإدارية إلى أحد مرؤوسيه ، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض ويكون تحت

<sup>(٦١)</sup> محمد قاسم القريوتي: "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ١١.

<sup>(٦٢)</sup> سامي سلطي عريفي: "الإدارة التربوية المعاصرة" ، عمان ، الأردن ، ط٣ ، ٢٠٠٧ ، ص ٧٧.

الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري ويكون التفويض بخصوص القرارات الروتينية بحيث يحتفظ الرئيس بسلطة اتخاذ القرارات المهمة<sup>(٦٣)</sup>.

ومن هنا تظهر أهمية تفويض السلطة في إنها تخفف العبء عن كاهل صاحب السلطة وتمكنه من التفرغ للقيام بالأعمال والواجبات والمسائل المهمة في المؤسسة والتأكد من استمرار العمل في حالة غياب المدير مما يزيد من مهارات وخبرات المرؤوسين<sup>(٦٤)</sup>.

وترى الباحثة أنه لنجاح التفويض يجب أن يحقق الشروط التالية ، وهي: ارتباط المسؤولية بالسلطة ، وارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراتهم ، واستمرار مسؤولية المدير الذي فوض سلطاته إلى بعض مرؤوسيه ، والتفويض محدد ، كما أنه إجراء مؤقت ، حيث أنه ينتهي بانتهاء المهمة المسنودة للمفوض إليه ، ويجب أن يحقق التفويض الهدف منه وهو تقليل العبء الملقى على عاتق المدير كما أنه يوفر الوقت له ، ولا يجوز تفويض حق التفويض نفسه.

## ٢- مزايا تفويض السلطة:

ذكر محمد كامل المغربي مميزات تفويض السلطة التي تتمثل في<sup>(٦٥)</sup>:

- السرعة في اتخاذ القرارات.
- انعدام النزاع بين المسؤولين وأن الفرد يكافأ تبعاً لعمله.
- وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية في الإدارة .
- تحقيق الانسجام بين المديرين في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.

<sup>(٦٣)</sup> محمد رفعت عبد الوهاب ومحمد حسين عثمان: "مبادئ القانون الإداري" ، دار المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ١٥٣ .

<sup>(٦٤)</sup> أمجد تركي واصف نياب: "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجه نظر المعلمين" ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠ .

<sup>(٦٥)</sup> محمد كامل المغربي: "السلوك التنظيمي" ، دار الفكر للنشر ، الأردن ، ط ٣ ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٨٠ .

- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة.
- وترى الباحثة أن من مميزات تفويض السلطة في الإدارات التعليمية ما يلي:
  - الاختيار المناسب: عندما يتأكد مدير المدرسة من أداء المرؤوسين لأعمالهم فإنه يفوض لهم السلطة ليتمكنوا من أداء الأعمال المفوضة إليهم.
  - قرارات أفضل: يتم الوصول إلى قرارات أفضل من خلال تفويض السلطة نظرا لامتلاك الأشخاص خبرات وحقائق متعلقة بالعمل المفوض.
  - التأثير والفاعلية: عندما يقوم المدير بتفويض السلطة مع الآخرين يتسبب عنده الكفاءة والإنتاجية.
  - النمو: منح الأفراد حق التصرف في مواجهة المشكلات والاستفادة من الأخطاء.
  - توفير الوقت: عندما يقوم المدير بتفويض السلطة يستطيع المدير توفير وقته لمقابلة احتياجات العاملين وأداء مهامه.
- ٣- تفعيل اللامركزية من خلال تفويض السلطة :
- هناك بعض المبادئ والأساليب المختلفة التي تساعد على تحقيق فعالية اللامركزية من خلال تفويض السلطة ومنها<sup>(٦٦)</sup>:
  - إعداد الهيكل التنظيمي الملائم.
  - تحديد السلطات الهامة الرئيسية.
  - التوازن بين المركزية واللامركزية.
  - إحكام أساليب الرقابة.
  - تنمية مهارات المديرين.
- د- توفير المعلومات والاتصال:

<sup>(٦٦)</sup> مصطفى محمود أبو بكر: " دليل المدير المعاصر " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ١٩٥ .

إذا تحدثنا عن نقل سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين ونجاح مشاركتهم في هذه العملية وغيرها من العمليات الإدارية وجب علينا ذكر أهمية توفير المعلومات والاتصال بصورة فعالة بين جميع العاملين بالعملية التعليمية ، حيث ترى الباحثة أن الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات والاتصال بأنواعه يكون متوجها نحو تحقيق هدف معين الذي يدخل ضمن أساسيات عمل المؤسسة وضمان نجاحها ، فالإتصال مهم للقيادة وللعمليات الإدارية المختلفة. يساعد الإتصال على مشاركة كافة الأطراف في عمل المؤسسة التعليمية حيث يشترك جميع هذه الأطراف في الإتصال ، فالإتصال يسير في شكل دائري ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل فهو عملية ديناميكية ، كما توجد تغذية راجعة<sup>(٦٧)</sup>. ولتفعيل اللامركزية ونقل سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية في المستوى الأقل ولكي تتم عملية المشاركة بفعالية يجب أن يتم نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرعوسين ، كما ينبغي توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة على ضوءها. كما يجب نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرعوسين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي تتصرف على ضوءها ، كما يجب التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم ليتمكنوا من القيام بأعمالهم بكفاءة عالية ، كما يجب تعريف العاملين بما يدور حولهم من أحداث ليتمكنوا من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم ، كما يجب متابعة العاملين ونشاطاتهم المختلفة. كما يجب رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها<sup>(٦٨)</sup>.

<sup>(٦٧)</sup> حسن دومي وحسين العمري: "أساسيات في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية" ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٥ ، ص ٦٦.

<sup>(٦٨)</sup> محمد العجمي: "الإدارة المدرسية" ، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٩.

وترى الباحثة أن الاتصال الجيد يساعد إدارة المؤسسة التعليمية على الاستقلال وتفعيل اللامركزية من خلال التعرف على العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ذات التأثير في العملية التربوية التعليمية ولوضع الخطط اللازمة والسعي نحو تحقيقها بكل الوسائل المتاحة ، حيث يقوم الاتصال على إيجاد وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية وتكوين علاقات إنسانية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية ، كما يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي ، فالالاتصال الفعال يؤدي إلى إقامة الثقة والاحترام مع هؤلاء الأفراد. كما يعمل الاتصال على تقوية التفاهم وتبادل المعلومات من خلال نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة التعليمية للعاملين بها.

ويعتمد النمط الإداري السائد في المؤسسة التعليمية سواء كان مركزياً أم لامركزياً على نوع الاتصال ، فعند اتخاذ القرارات في المستويات العليا ، يجب توصيل هذه القرارات وكذلك الأوامر والبيانات والتقارير إلى المستوى الإداري الأقل وهذا هو الاتصال الهابط الذي يسمى بالاتصال من أعلى إلى أسفل<sup>(٦٩)</sup>.

وهناك الاتصال الصاعد ، ويسمى أيضا الاتصال من أسفل إلى أعلى ، أي يكون من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي ، ويكون في شكل شكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى الإدارة العليا. ويواجه هذا النوع بعضا من العقبات التي تحول دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى<sup>(٧٠)</sup>.

وهناك الاتصال الأفقي الذي يهدف إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو بين الأقسام والوحدات

<sup>(٦٩)</sup> إسماعيل دياب: "الإدارة المدرسية" ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٢٤٣.

<sup>(٧٠)</sup> ربحي عليان وعبد الحافظ سلامة: "إدارة مراكز مصادر التعلم" ، البازوري للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٢ ، ص

الداخلية ، وهذا الاتصال يكون شفويا وبطريقة مباشرة ، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات واللجان وأنماط السلوك المختلفة أثناء العمل<sup>(٧١)</sup>.

ويمكن استخدام الاتصال لتفعيل مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرار ، ومنح المؤسسة التعليمية الاستقلال وتفعيل اللامركزية فيها ، من خلال الوسائل الآتية<sup>(٧٢)</sup>:

- **المجالس التربوية:** فمن خلال المجالس التربوية التي تؤدي دورا مهما في العملية التربوية عن طريق التنسيق بين الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية.
- **اللجان التربوية:** واللجنة هي مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسئولية محددة وتمارس نشاطاتها عادة في صورة اجتماعات دورية.
- **التقارير:** والتي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى.
- **الاجتماعات:** ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا أحسن تنظيمها وتوجيهها ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، ويجب أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال مسبق ، ويستحسن الاحتفاظ بمحضر الاجتماع. وكذلك المقابلات حيث يستخدم العاملون في مجال الإدارة التربوية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال ، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة.

#### ١- تفعيل اللامركزية من خلال توفير المعلومات والاتصال:

<sup>(٧١)</sup> المرجع السابق ، ص ١٥٧.

<sup>(٧٢)</sup> جودت عطوي: "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ص ٩٨-١٠٢.

ترى الدراسة الحالية إنه يمكن تفعيل اللامركزية في الإدارات التعليمية من خلال الاتصال الفعال ، فمع انسياب المعلومات وتحقيق الاتصال يصبح من السهل تحقيق اللامركزية في الإدارات التعليمية من خلال:

- استخدام اللغة المناسبة للمستقبل التي من خلالها يقوم بتنفيذ الأوامر.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- توافر الدقة والوضوح في الرسالة.
- توافر التغذية الراجعة بين المرسل والمستقبل.
- إثارة اهتمام المستقبل لاستقبال الرسالة.
- التعاون بين المرسل والمستقبل.
- اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- (١) إبراهيم رمضان الديب: "دليل إدارة الموارد البشرية" ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر ، المنصورة ، ٢٠٠٩.
- (٢) أحمد إبراهيم أحمد: "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة" ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢.
- (٣) أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة" ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨.
- (٤) احمد محمد الطيب: "الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩.
- (٥) إسماعيل دياب: "الإدارة المدرسية" ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠١.

- ٦) أشرف حرز الله: " مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٧.
- ٧) أمجد تركي واصف ذياب: "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجه نظر المعلمين" ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤.
- ٨) إيمان صالح عبد الفتاح: "إدارة الموارد البشرية" ، مكتبة الجلاء الجامعية ، بورسعيد ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨
- ٩) بسيوني محمد البرادعي: "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة" ، ايترالك للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٥.
- ١٠) جودت عطوي: "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية" ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١.
- ١١) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني: " دارة السلوك والمنظمات" ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٤.
- ١٢) حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى الحوت: "إدارة المؤسسات التربوية" ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣.
- ١٣) حسن دومي وحسين العمري: "أساسيات في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية" ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ٢٠٠٥.
- ١٤) حسين عبد الرحمن التهامي: "المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة" ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨.
- ١٥) حمد بن هلال الشقصي: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم" ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، عمان ، ٢٠٠٥.

- ١٦) رحى عليان وعبد الحافظ سلامة: "إدارة مراكز مصادر التعلم" ، البازوري للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠٢.
- ١٧) سامي سلطي عريفي: "الإدارة التربوية المعاصرة" ، عمان ، الأردن ، ط٣ ، ٢٠٠٧.
- ١٨) عبد الحميد المغربي: "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٩.
- ١٩) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم: "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي" ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧.
- ٢٠) عابدة سيد خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، دار شركة الحريري للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٣.
- ٢١) عبد العزيز صالح حبتور: "أصول ومبادئ الإدارة العامة" ، الدار العلمية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠.
- ٢٢) عبد الغني عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية" ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ط٣ ، ٢٠٠٠.
- ٢٣) محمد رفعت عبد الوهاب ومحمد حسين عثمان: "مبادئ القانون الإداري" ، دار المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١.
- ٢٤) على السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب ، القاهرة ، ٢٠٠٢.
- ٢٥) على عبد الله المالكي: "عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات" ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤١٨.
- ٢٦) على شريف: "مبادئ الإدارة" ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١.
- ٢٧) فاروق شوقي البوهى: "الإدارة التعليمية والمدرسية" ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١.

- ٢٨) ماجد بن سفر بن صالح السفيناني: "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف" ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٢ .
- ٢٩) محمد العجمي: "الإدارة المدرسية" ، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٣٠) محمد عبد الجواد: "حرفة الإدارة" ، دار النشر للثقافة والعلوم ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٣١) محمد عبد الفتاح الصيرفي: "مفاهيم إدارية حديثة" ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ ، ص ٦٠ ، ص ١٠١ .
- ٣٢) محمد قاسم القريوتي: "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف" ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠١ .
- ٣٣) محمد كامل المغربي: "السلوك التنظيمي" ، دار الفكر للنشر ، الأردن ، ط ٣ ، ٢٠٠٤ .
- ٣٤) مصطفى محمود أبو بكر: " دليل المدير المعاصر" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
- ٣٥) نجم الأحمد: "المشاركة في صناعة القرار الإداري بالإدارة بالمشاركة" ، مجلة الميزان ، الرياض ، العدد (٣) ، ٢٠٠٨ .
- ٣٦) نواف كنعان: "اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية والتطبيق" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ٢ ، ٢٠٠٣ .
- ٣٧) هاني عبد الرحمن الطويل: "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي" ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، ٢٠٠١ .
- ٣٨) وفاء محمد حسين عبد العزيز: "تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم على ضوء متطلبات المشروع القومي

لتنمية شمال سيناء" ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية بالعريش ، جامعة قناة  
السويس.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1) Felix Maringe : "**Staff Involvement in Leadership Decision Making in UK Further Education Sector:Perceptions of Quality and Social Justice**"Journal of Educational Administration ,Vol.50 .,Iss 4 ,2012 ,P.P 463-482.