درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم

د. تهاني ابراهيم العلي

وزارة التربية والتعليم الأردنية، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية

tahanishtayat@yahoo.com

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (108) مديرًا ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إتخاذ القرار الإداري ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح (البكالوريوس). توصي الباحثة العمل على تعزيز مثل هذه المتغيرات الحديثة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

الكلمات المفتاحية: إتخاذ القرار الإداري، مديري المدارس، لواء بني كنانة.\

The degree practice of administrative decision-making among school principals in the Bani Kenana District From their point of view

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practice of administrative decision-making among school principals in the Bani Kenana District From their point of view, the study adopted the descriptive survey method, and the researcher prepared a questionnaire To measure the level of administrative decision-making, where the study population consisted of (108) male and female teachershe study sample consisted of (68) teachers, who were chosen by the relative random method The results of the study that the degree of administrative decision-making as a whole came to a (significant) degree; The results revealed that there is no Statistically significant differences at the degree of significance (0.05 = c) between the arithmetic averages for the level of decision-making Administrative work among school principals in Bani Kenana district due to gender, years of experience, and gender variables. and the school stage, while it was found that there were statistically significant differences at the degree of significance (0.05 = 0) between Arithmetic averages are due to the educational qualification variable, in favor of (Bachelor). Recommends descriptions of enhancing these modern variables in the field of educational administration and leadership.

Keywords: administrative decision-making, school principals, Bani Kenana District.

المقدمة:

ازدادت في الآونة الأخيرة حدة المنافسة لتشمل تحدي وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسات في ضوء الصراع والتنافس بين مختلف المؤسسات والهيئات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي على حدٍ سواء، وأمام التغيرات البيئة السريعة وغير المؤكدة أصبح لزامًا على المؤسسات الحكومة امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة الإستراتيجية التزامًا طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح أو المؤسسة التعليمية متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة فعالة في أي مكان على المدى البعيد.

وتتعرض المؤسسات التعليمية لمتغيرات داخلية وخارجية. بالتالي، فإن هذه المتغيرات قد تحول دون تحقيق الأهداف والرؤية والرسالة لتلك المؤسسات، وتشتمل البيئة على العديد من المتغيرات منها: التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية وكل هذه المتغيرات لها تأثير قوي على إتخاذ القرار الإداري لمختلف المؤسسات التعليمية. لذا يجب دراستها، وتحليلها عند وضع الأهداف، والخطط الاستراتيجية، وإتخاذ القرار الإداري (Waldron, 2010). وتساعد دراسة وتحليل البيئة في تحقيق العديد من الأهداف لمديري المؤسسات التعليمية أهمها تحديد ومعرفة سمات المجتمع الداخلي والخارجي الذي يتعامل معه المديرين، ومعرفة وبيان الإمكانات والموارد والفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين وضعها وتحقيق ميزتها التنافسية ومواجهة التهديدات التي تحول بين المؤسسة وبين تحقيق اهدافها (الخالدي، 2016).

والادارة المدرسية لا يمكن أن تحقق أهدافها المنشودة إلا عن طريق وضع رؤية وتصورات لما تتمنى تحقيقه، أو ما تكون عليه في المستقبل، وهذه المرحلة تُمثل الخطوة الجوهرية الأولى التي تبدأ بها مستويات اتخاذ القرار. لذا يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة، وفكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى. فرسالتها هي غرض وجودها في بيئة معينة، فتعتبر رسالة المؤسسة وثيقة مكتوبة تمثل دستورًا لها، والمرشد الرئيسي لاتخاذ كافة القرارات والجهود المبذول (التايب، 2011).

فضلاً عن دور مديري المؤسسات التعليمية في عملية اتخاذ القرار باستمرار، فإذا تحقق ذلك أصحبت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وإنتاجية وفعالية، بالإضافة إلى تحقيق الاداء المتميز الذي يدعم كلاً من الروح المعنوية والولاء المؤسسي لدى جميع العاملين بلا استثناء أو فرق بين كافة العاملين المؤسسة (البنا، 2010). وبناءً على ذلك، فإن العملية التعليمية تتأثر إلى حد كبير بما يحدثه مديريها من تطوير في بنائها المعرفي، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي يمارسها يوميًا، فإن نجاحها في أداء رسالتها يتوقف على مدى قدرتهم في إتخاذ القرار الإداري القائم والمُنصب على تطوير ذاتهم معرفيًا ومهنيًا، كما يتوقف كذلك على قوة إدارتهم. فقد تتوفر لدى المؤسسات إمكانات كثيرة، ومع ذلك لا تحقق الغرض المنشود لعدم توفر الإدارة الجيدة والمتطورة باعتبار أن المؤسسات لها دور بارز في حياة المجتمع، ويزداد هذا الدور أهمية لمديري المؤسسات كونهم مسؤولين عن القرارات التي تقدم للمؤسسة، أيضًا يقع في نطاق مسؤوليتهم وجود تواصل وتفاعل وتعاون

بين جميع العاملين في المؤسسة بإشراكهم في صنع القرارات واتخاذها ولا مناص عن ممارسة تلك الأدوار بدقة ومهارة (الحريري، 2008).

ولا شك أن أهمية ممارسة إتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التعليمية يتحقق في إطار مخطط له وفق استراتيجيات حديثة، ولما له من دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهو بمثابة منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله (الجهني، 2010)، كما يتطلب تطبيقه وجود منهج نظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف، ومتابعتها، وتحقيقها في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسة، وما تشتمل عليها من تغيرات مختلفة تتطلب قيادات قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة العمل وثقافة المؤسسة (عبد الرحمن، 2019).

وتبرز الحاجة إلى وضع سياسات واستراتيجيات إدارية للمؤسسات التعليمية يصاحبها تطوير ملاءم ومناسب في عصرنا هذا، وذلك لضمان البقاء واستمرارية ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى المؤسسة التعليمية لمواجهة الظاهرة المتنامية المسماة بالعولمة، والتي غيرت الكثير في عالم الأعمال الإدارية، فلا مجال ولا مكان للمؤسسة التعليمية التي لا تأخذ بممارسة القرار الإداري لوضع سياسات واستراتيجيات ذات تأثير فعال ليكون لها دور في المنافسة بين بقية المؤسسات التعليمية الأخرى، ومن هذا يتضح أن هناك احتياج كبير لممارسة إتخاذ القرار الإداري يصاحبه تطوير إداري فعال كونه أصبح خيارًا أوليًا يفرضه الواقع الإقليمي والعالمي بالنسبة لمديري المؤسسات التعليمية، فالتربية ملزمة الآن وأكثر من أي وقت مضى للأخذ بالقرار الإداري كخيار لا بديل عنه بحيث تستطيع أن تواجه التحديات الداخلية والخارجية، ومن ثم إنجاز أنشطتها وتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

أصبح من الضروري أن تمارس المؤسسات التعليمية إتخاذ القرار الإداري وفق أسس علمية، كي تتمكن من تجاوز واقعها الراهن المليء بالكثير من التحديات والصعوبات، التي تتمثل بجمود القرارات ونبذ التطوير المقبول لإحداث التغيير في سير العمل، وعدم قدرة مديري المؤسسات على الاستفادة من زخم التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير أدائهم نظرًا لتمسكهم بالأداء الكلاسيكي الرتيب والأمور الروتينية، فضلاً عن عدم تبني القيادة الفعالة كمنهجية فلسفية جديدة في نطاق العمل، كما أن هناك بعض المعوقات تواجه مديري المؤسسات التعليمية أهمها: عدم تفويض السلطة ، وتولي الإدارة العليا صنع واتخاذ القرارات ، وعدم إشراك العاملين فها، ضغوط العمل ، وحاجتهم إلى بيئة تعليمية مناسبة للمهارات والمقدرات الابداعية لديهم، ولكي تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، فعليها تطبيق وممارسة إتخاذ القرار الإداري بإشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن خلال ملاحظة واقع المؤسسات التعليمية يتبين تفاوت ممارسة إتخاذ القرار الإداري، وتفاوت في تطبيقه والالتزام به، كما أجمعت العديد من الدراسات التي درست درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري ومنها، دراسة شعبان (2017)، ودراسة الغيث (2019) على تباين المؤسسات التعليمية في درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة للكشف عن مدى تطبيق اخلاقيات المهنة، للوصول إلى النقاط الإيجابية وتعزيزها، والكشف عن النقاط السلبية وتقويمها.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، في درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديث وما يفرضه الواقع التكنولوجي والحداثة المعرفية من تطور وتحسين وتغيير وإصلاح.

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية هذه الدارسة بأنها تتمركز حول درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة، خاصة وأن مجتمع الدراسة الحالية يشتمل على مديري المدارس في لواء بني كنانة، وبحسب علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة ، وأن عنوانها يرتبط من الناحية الإدارية بسياسات التعليم من حيث الالتزام بالمبادئ والقرارات السياسية الحكومية المتعلقة بنطاق التعليم والقواعد والقوانين التي تحكم تشغيل أنظمة التعليم، كما أنه يرتبط ارتباطًا كليًا بالإدارة التعليمية من حيث الأداء ونواتج عملية التعليم والتعلم، وخاصة إنه لا يوجد دراسات سابقة في هذا الموضوع، وإنما دراسات مشابهة وقليلة جدًا.

ويتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- إدارات المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المديرين والمديرات في هذه المؤسسات وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات.
- مساعدي مديري المدارس حيث ستزودهم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري مما يساعدهم على تحسين درجة ممارسة اتخاذ القرار وانعكاسه داخل مؤسساتهم التعليمية.

- المعلمين حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري، واعتبار ذلك مؤشرا حيويا على كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.
- وزارة التربية والتعليم حيث سيكون لديها دراسات حديثة يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها بتقديم المساعدة والتوجيهات للجامعات وزيادة فاعليتها لتحقيق الاهداف المطلوبة.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تتحد الدراسة في المصطلحات الآتية:

- **اتخاذ القرار:** "العملية العقلانية التي يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة، وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة، لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة" (عبدالله، 2012). **وتعرف درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري إجرائيًا:** في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الواقعة ضمن حدود لواء بني كنانة.
- **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول 2021-2022م.
- **محددات الدراسة** : تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكو مترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

إتخاذ القرار الإداري ومفهومه:

يُمثل اتخاذ القرار بعدًا مهمًا من أبعاد التنافس في البيئة العالمية، وقد مثل عقد التسعينات من القرن الماضي، وما تلاه اهتمامًا متزايدًا لصنع القرار واتخاذه من قبل الإدارات المسؤولة، ووجدت مؤسسات تعليمية عالمية تهتم بهذا الأمر، وعليه تطلب الأمر من المؤسسات التعليمية الانتقال من المفهوم الكلاسيكي التقليدي إلى المفهوم الواسع المتفتح على ثقافات علمية متطورة تنسجم مع الانفجار المعرفي (ناصر، 2016). عرف شاهين (2015، 27) اتخاذ القرار بأنه: "عملية ذهنية يتم من خلالها اختيار بدائل عدة متاحة، واتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى قرار يتعلق بمشكلة معينة، ثم الإعلان عنه، ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه".

وُيعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية (العطاس، 2009)، وتعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات المهمة لما لها من تأثير أساسي فعّال في عمل المؤسسات التعليمية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول حيث إن التعليم هو أمل الأمم، وطريقها إلى التقدم والرخاء والازدهار (الاشهب، 2014). أما عن مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي فيمكن تلخيصها كما أورده (احمد، 2002) على النحو الآتي:

- **مرحلة التشخيص والتحليل:** تعد من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً، إذ لابد على المدير أن يمتلك القدرة الكافية لتشخيص الموقف، والتعرف على مختلف المتغيرات حتى يسهل الوصول إلى القرار الصحيح، وفي هذا الصدد يقول (DRUCKER) إن المصدر العام الأساسي للخطأ في القرارات الإدارية هو التركيز على إيجاد الإجابات الصحيحة، بدلاً من الأسئلة الصحيحة".
- **مرحلة خلق وتطوير البدائل:** يتم خلق وتطوير البدائل التي يجب أن تكون متعددة، وإلا فليس هناك قرار يتخذه المدير القيادي، ومن النماذج المعتمدة في هذا الشأن: نموذج العصف العقلي "عصف الأفكار" وغيرها، وبالرغم من أهمية خلق البدائل إلا أن المدير مطالب بإدراك مختلف القيود التي قد تعيق تحقيقها وهي مختلفة.
- **تقييم البدائل:** يتم ذلك من خلال مرحلتين، الأولى: دراسة جدوى كل بديل "إمكانية التنفيذ". والثانية: الاستمرارية في جميع المعلومات في كل بديل من حيث درجة فاعليته، وأخيراً يقوم بدراسة انعكاسات هذا البديل، واختيار أفضلها بناءًا على الخطوة السابقة نقوم بمفاضلة بين البدائل ويتم اختيار البديل، ووضع البديل حيز التنفيذ (naganii، 2013).
- **المتابعة والتقييم:** بعد تنفيذ القرار، تأتي آخر مرحلة في اتخاذ القرار، والتي من خلالها يتابع المدير نتائج قراره حتى يتأكد من مدى فعاليته وكفاءته، بعد تحقيقه للنتائج المرغوبة، وفي حالة ما إذا ثبت عدم جدوى قراره، فإن المدير يمكنه التصرف بعدة طرق كأن يقوم بالرجوع إلى بعض البدائل ويقيمها (عبدالله، 2012).

ويضيف ربابعة (2009) أن لعملية صنع القرارات أهمية كبيرة، فهي ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جيدة داخل المؤسسات التعليمية، أو تعديل الأهداف الحالية لها، ويحقق القرار أهمية كبيرة؛ لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية وخاصة فيما يتعلق باندماج المؤسسة كفريق عمل واحد، أو تحديد حجمها، ومركزها التنافسي، والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويعود نجاح صنع القرارات واتخاذها على المؤسسة بزيادة الفرص في البقاء والاستمرارية بل وتهيئة الفرص التنافسية بين المؤسسات أيهما أفضل في تحقيق الأهداف والرؤية والاستراتيجية الخاصة بها، كما أن للقرار داخل المؤسسات دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على كافة العاملين بدءًا من مدير المؤسسة وانتهاء بالمعلمين. وحدد العاجز (2007) اعتبارات يجب مراعاتها عند إتخاذ القرار الإداري هي:

- **الملاءمة:** يجب أن تتناسب القرارات الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة ، كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.
- **القابلية للقياس:** يجب أن تخضع القرارات للقياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصل إليها.
- **القبول:** القرارات يمكن تحقيقها إذا كانت مقبولة من الأفراد في المؤسسة، فالهدف الذي لا ينسجم مع نظام القيم للعاملين داخلها لا يمكن تحقيقه، كما يجب أن يكون القرار مقبولاً من حيث استعداد المؤسسة لتحمل الاجراءات المترتبة على وضعه موضع التنفيذ.
- **المرونة:** يجب أن تتسم القرارات بالقدر على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة المؤسسة، أي تكون القرارات قابلة للتعديل مع مراعاة أن يكون التعديل في درجة ممارسة هدف القرار وليس في وظيفته.
- **القابلية للتحقق:** يجب أن تكون القرارات متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المؤسسة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضًا العلاقة بين مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة.
- **الوضوح والفهم:** يجب أن تصاغ القرارات بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، كما يجب أن تحقق للمديرين في كافة مستويات التنظيم القدرة على فهم ما الذي ينبغي تحقيقه، إضافة إلى أنهم يجب أن يتفهموا المعايير التي سيتم الاستناد إليها في تقييم أدائهم، ومن ثم فإن القرارات تصاغ بالأسلوب الذي يوحد بين فهم كل من واضع القرار والقائم بتنفيذه على السواء.
- **مشاركة العاملين في وضع القرارات:** يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق اتخاذ القرارات في وضعها ما أمكن ذلك، وهذا سيجعلها أكثر وضوحًا وفهمًا من قبل الجميع، مما ييسر أداء المهام والوظائف على النحو المرغوب (عطوي، 2013).
- **التحفيز:** لابد أن تكون القرارات مرتفعة الدرجة بالقدر الذي يستثير الأفراد، ويحثهم على الأداء المتميز (عباس، 2004).

العوامل المؤثرة في ممارسة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية

هناك مجوعة من العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار الإداري للمؤسسات التعليمية، وهي على النحو الآتي:

أولًا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، هناك العديد من المتغيرات في المؤسسات التعليمية، والتي قد تؤثر في سير المؤسسة نحو اتخاذ القرارات الصائبة، وتعيق تقدمها كنقص الموارد البشرية، ونقص الموارد المادية حيث تقوم هذه العملية من التحليل على مجموعة الإمكانات والظروف والموارد الموجودة داخل المؤسسات التعليمية، والتي تؤثر تأثيرًا كبيرًا في أداء العمل فيها، والتي يمكن أيضًا من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها (العواد، 2020).

ثانيًا: الهيكل التنظيمي، يقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة التعليمية، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسئوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية في المؤسسة، ويحقق تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة جملة من المنافع حيث يساعد في تدعيم مسار عمل المؤسسة، ومستقبلها الاستراتيجي. والعمل على ملاءمة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي لظروف وأهداف وحدات العمل في المؤسسة، ويعمل على وضوح العلاقات بين المستويات الإدارية، والتنسيق والتعاون بينها لتنفيذ خطط العمل وتحقيق الأهداف، وتحقيق السيطرة الإدارية والمالية على كافة القرارات وتصرفات العاملين (غيث، 2019).

ثالثًا: ثقافة المؤسسة، يقصد بها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة، أو الفلسفة التي ترشد سياساتها، والتي تكونت من مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير التي نشأت بمرور الزمن، وخلقت بدورها فهمًا مشتركًا لدى أعضاء المؤسسة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها (كنعان، 2007).

ونظرًا لكون اتخاذ القرار يأتي بعد صياغة وصنع القرار، إلا أن الدرجة ممارسة الحقيقي للمؤسسات التعليمية يرتبط بقدرتها على التنفيذ الفعال للمتطلبات الإدارية الخاصة بتطبيق أحد البدائل التي تم اختيارها من قبل المؤسسات التعليمية (المنصور، 2000)، وانسجام ذلك مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية المحيطة بها، وهي مهمة كبيرة يمكن للإدارة لأن تحققها بشكل متوازن مع ما هو متوفر داخل المؤسسات من إمكانات مادية وبشرية وغيرها تؤدي الى اتخاذ قرارات عادلة وفق اسس علمية تحاكي واقع المؤسسات التعليمية (prince، 2006).

وتستخلص الباحثة ان أهمية القرار الاداري وخاصة فيما يتعلق بالأمور الإدارية فيما يتعلق باتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء العمل داخل المؤسسات وفق المواعيد التي حددها وزارة التربية والتعليم، فضلاً عن متابعة استكمال كافة التجهيزات قبل بداية عمل المؤسسة، وكذلك فهم الأدوار المختلفة لكافة العاملين. هنا يكون القرار مهمًا للغاية بهدف توزيع العمل بشكل صحيح ودقيق عندما يتعلق بتوزيع الأعمال، وخاصة تلك الأعمال والمهام التي يكون بها أوجه تشابه، فضلاً عن إعداد الاجتماعات، وتوزيع المهمات الداخلية والخارجية والتخطيط السليم والصحيح الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف المرسومة والجيدة، حيث إن القرار يحدد رؤية المؤسسات المستقبلية والنهوض بها وفق البعد الزمني في إطار مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، واستعرضتها الباحثة من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرت شاهين (2015) دراسة في محافظة غزة هدفت التعرُّف إلى درجةِ ممارسةِ مديري التّربيةِ والتّعليمِ بمحافظاتِ غزّةَ للشفافيّةِ في اتخاذ القراراتِ الإداريّةِ، وعلاقتها بدرجة ممارسة أداءِ مديري المدارسِ الحكوميّةِ بمحافظاتِ غزّة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (195) مديراً ومديرة، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن درجةُ ممارسةِ مديري التّربيةِ والتّعليمِ للشّفافيّةِ في اتّخاذِ القراراتِ

الإداريّةِ من وجهةِ نظرِ مديري المدارسِ الحكوميّةِ بمحافظاتِ غزّة كانت كبيرةً، وأن درجة ممارسة أدائهم جاء بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ لدرجةِ ممارسةِ مديري التّربيةِ والتّعليمِ بمحافظاتِ غزّة للشفافيّة في اتّخاذ القراراتِ الإداريّةِ، ودرجة ممارسة أدائهم تُعزى لمتغيّرِ (الجنس، وسنوات الخدمة، ودرجة ممارسة المدرسة). كما أظهرت النتائج وجود علاقةٌ ارتباطيّةٌ موجبةٌ بين متوسّط تقديرِ مديري المدارسِ لدرجةِ ممارسةِ مديري التربيةِ والتّعليمِ بمحافظاتِ غزّة للشّفافيّة في اتخاذ القراراتِ الإداريّة ومتوسّط تقديرِهم لدرجة ممارسة أدائهم.

وأجرى كل من كلوما وتتريكب (Olcuma & Titrekb, 2015) دراسة بتركيا، هدفت الكشف عن العلاقة بين أساليب صنع القرار لدى مديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (167) مديراً ومديرة، و(483) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين والإداريين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المدراء يستخدمون في الغالب أسلوبًا عقلانيًا لاتخاذ القرارات، ونادراً ما يستخدمون أسلوب اتخاذ القرارات المتجنب. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن مستويات رضا عمل المعلمين تم التنبؤ بها بشكل كبير من خلال أساليب اتخاذ القرار للمديرين.

وهدفت دراسة الراشد (2016) في سوريا، التعرف إلى معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين، تكونت عينة الدراسة (77) مديراً ومديرةً، لتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة لمعوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص وذلك من خلال المعوقات الاجتماعية والفنية، ولم تظهر النتائج وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات استجابات العينة في مجالات معوقات اتخاذ القرار، كما تبين وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مجالات معوقات اتخاذ القرار لصالح الاكثر خبرة.

وأجرى شعبان (2017) في الأردن، دراسة هدفت التعرف لأثر عبء المعلومات الالكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر الإداريين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (330) مديراً، ومساعداً ومشرفاً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عبء المعلومات الالكترونية التي يواجهها مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان مرتفعاً، كما أن درجة ممارستهم لاتخاذ القرار كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة إدراك عبء المعلومات الالكترونية ودرجة ممارسة اتخاذ القرار من قبل الإداريين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم.

أجرى كوتزن وميلرا (Koutouzis,M, & Malliara, 2017) دراسة في اليونان، هدفت الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وأسلوب القيادة وأسلوب صنع القرار، تم استخدام المنهج الوصفي، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (156) معلماً، حيث أظهرت نتائج

الدراسة معلومات مفيدة حول الطريقة التي يمكن بها لمديري المدارس المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، من أجل زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، يجب على المديرين استخدام مزيج من أساليب القيادة المختلفة وأساليب صنع القرار التي تستجيب بشكل أفضل لكل موقف، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أسلوب اتخاذ القرار للمدير وأسلوب قيادتها كأسلوب قيادة انتقالية بالإضافة إلى أسلوب التعامل الذي يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للمعلمين.

أجرى جيبتو (2019) دراسة في السعودية، هدفت التعرف إلى مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع، استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (32) قائداً، تم استخدام الاستبانة والمقابلة، أظهرت نتائج الدراسة أن القادة التربويون يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار جاء بدرجة متوسطة، وأن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي دعوة القائد والمرؤوسين لعقد اجتماع الاستطلاع الآراء ومقترحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوئها، في حين أقل مستوياته المشاركة في صنع القرار، ممارسة في ننقل مسؤولية القرار، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات الدراسة.

وأجرى الغيث (2019) دراسة في السعودية، هدفت التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية (2030) للمملكة العربية السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (575) مديراً ومعلماً وولي أمراً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية (2030) في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات كانت عالية. كما بينت النتائج أن درجة إشراك مديري المدارس الثانوية للمعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، في حين كانت تقديرات أولياء الأمور لدرجة إشراكهم في اتخاذ القرارات متوسطة. ولم تظهر النتائج أية فروق دالة احصائياً في تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

أجرى كلًا من كارتواران وروتواتي ووينغ وبوترانتا (Kartowagiran, Retnowati, Wening & Putranta, 2020) دراسة في في شمال ميناء ريجنسي، هدفت الكشف عن آثار اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية بناءً على تصورات المعلم، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (160) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي كان له أثر كبير على أداء معلمي المدارس المهنية جزئيًا، كما أظهرت النتائج مرجعًا مهمًا للمسؤولين التربويين على درجة ممارسة المدرسة الثانوية المهنية لتصميم استراتيجيات وسياسات المدرسة التي يمكن أن تشجع أداء المعلم المتزايد لتحقيق إنتاجية مدرسية أفضل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

في لواء بني كنانة بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعًا ما مع موضوع الدراسة ضمنيًا مثل دراسة شعبان (2017) ، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمنيًا المتغير الرئيس للدراسة (إتخاذ القرار الإداري)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدارسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة شاهين(2015)، ودراسة الراشد (2016)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم من جوانب مختلفة كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، للعام الدراسي(2021/2022).

الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي المسحي، للكشف عن درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة للعام الدراسي 2021/ 2022 والبالغ عددهم (108) مديرًا ومديرة، كما تبين الإحصائيات لمديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للعام الدراسي 2022م.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، تكونت من (68) مديرًا ومديرة بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة موزعين على المدارس في لواء بني كنانة، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	30	44.1%
	انثى	38	55.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	8	11.8%
	ماجستير	30	44.1%
	دكتوراه	30	44.1%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	13.2%
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	8	11.8%
	اكثر من 10 سنوات	51	75.0%

المرحلة الدراسية	الأساسية	45	66.2%
	الثانوية	23	33.8%
	المجموع	**68**	**%100**

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من (20) فقرة شملت درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري، وقد تم بناء الفقرات بعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة كدراسة الغيث (2019)، ودراسة شعبان (2017).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة مكونة من (10) مُحكِّمِين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) ، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبةً. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أيْ ما نسبته (80%) من المُحكِّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها النهائية مكوَّنًا من (20) فقرةٍ.

صدق البناء لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) مديرًا ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل وكانت النتائج كما في جدول (2).

جدول(2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة
1	.29*	11	.84**
2	.31*	12	.81**
3	.78**	13	.76**
4	.83**	14	.86**
5	.84**	15	.69**
6	.79**	16	.78**
7	.28*	17	.85**
8	.71**	18	.78**
9	.42**	19	.76**
10	.32*	20	.88**

*دالة إحصائياً على درجة (0.05)

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الاولى ك طريقة الاختبار–إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الأداة

لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته اسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا معامل الاتساق الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول (3):قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة لأداة الدراسة

المقياس	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري	0.90	0.92

معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جدا (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

طول الفترة = (أعلى قيمة – أدنى قيمة) / 5 = (5–1) /5 = 0.8

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الاتي:

من 1– اقل من 1.8 درجة قليلة جدا

من 1.8– اقل من 2.6 درجة قليلة

من 2.6– اقل من 3.4 درجة متوسطة

من3.4– اقل من 4.2 درجة كبيرة

4.2 فاكثر درجة كبيرة جدا

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى)
- المؤهل العلمي: وله اربعة مستويات (بكالوريوس ، ماجستير، دكتوراه).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المرحلة الدراسية: (الأساسية، والثانوية)

ثانيا: المتغير الرئيس:

- إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائيًا. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA).

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المُتعلقة بالسؤال الأول، والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم"؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول(4):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	لدي القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب	4.19	.87	1	**كبيرة**
11	اشكل فريقا متخصص لمساعدتي في اتخاذ القرار	4.18	.88	2	**كبيرة**
13	اتواصل مع فريق العمل من اجل تحقيق النتائج المخطط لها	4.15	89	3	**كبيرة**
7	اقيم نتائج القرارات للاستفادة منها	4.13	.83	4	**كبيرة**
4	اقوم بالاشراف على تنفيذ القرار	4.12	88	5	**كبيرة**
1	اضع مخططا زمنيا لمتابعة القرار	4.11	.87	6	**كبيرة**
5	اقوم بالتخطيط لعملية اتخاذ القرار	4.10	.88	7	**كبيرة**
9	اشارك المعلمين بعملية اتخاذ القرار المتعلقة بعملهم	4.08	.98	8	**كبيرة**
8	اتمتع بتجربة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرار	4.07	.78	9	**كبيرة**
3	التزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار	4.05	.86	10	**كبيرة**
2	استعين باساليب جديدة ومتنوعة واتخاذ القرار	4.02	.92	11	**كبيرة**
20	اتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد	4.00	.76	12	**كبيرة**
18	احدد الاهداف بدقة قبل اتخاذ	3.66	.92	13	**كبيرة**

	القرار				
17	اتجنب اتخاذ القرارات المفاجأة	3.62	.76	14	**كبيرة**
15	اقوم باتخاذ قرارات سريعة احيانا	3.57	.76	15	**كبيرة**
14	اتخذ القرارات بصورة منطقية ومنظمة	3.51	.88	16	**كبيرة**
19	احصر المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرار	3.49	.76	17	**كبيرة**
6	احدد مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذه	3.46	.87	18	**كبيرة**
10	اتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ	3.45	.83	19	**كبيرة**
12	اعتمد على المعلومات الرسمية في اتخاذ القرار	3.42	.90	20	**كبيرة**
المقياس الكلي		**3.86**	**.88**		**كبيرة**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5).**

يلاحظ من الجدول (4) بأن المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل بلغ (3.86) بدرجة كبيرة. وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.19-3.42)، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "لدي القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "أشكل فريقا متخصص لمساعدتي في اتخاذ القرار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص "اتواصل مع فريق العمل من أجل تحقيق النتائج المخطط لها" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي(4.15) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "أقيم نتائج القرار للاستفادة منها" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.13) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "اشارك المعلمين بعملية اتخاذ القرار المتعلقة بعملهم" في المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (4.08) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص "اتمتع بتجربة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات" في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (4.07) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص "التزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار" في المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (4.05) بدرجة كبيرة.

وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص "استعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار" في المرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي (4.02) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص "اتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد" في المرتبة الثانية عشر وبمتوسط حسابي (4.00) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص "احدد

الاهداف بدقة قبل اتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة عشر وبمتوسط حسابي (3.66) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "احدد مزايا وعيوب كل خيار قيل اتخاذه" في المرتبة الثامنة عشر وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "اتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ " في المرتبة قبل الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.45) بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص "اعتمد على المعلومات الرسمية في اتخاذ القرار" في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) بدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى إدراك مديري المؤسسات التعليمية حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وفهم المسؤولون عن صنع وإتخاذ القرار الإداري، أيضًا وعي مديري المؤسسات بأهمية اتخاذ القرار داخل مؤسساتهم واشراك العاملين به، ولما لهذه الأهمية الكبيرة في تحقيق الاهداف المؤسسية التزام مديري المؤسسات بالقيم الأخلاقية التي تهدف إلى اتخاذ قرارات بعيدة عن العلاقات الشخصية ومبنية على العدل والمساواة والانصاف بين جميع العاملين، أيضًا تقبلهم لآراء العاملين والاخذ بها بناءًا على الثقة والمشورة التشاركية الجماعية، وإيمانهم بأن المنصب الإداري الذي يشغلونه يمثل حلقة الوصل الأهم في المجال الاداري. بالإضافة إلى الحرص على حل المشكلات بطريقة علمية بعيدة عن العشوائية، وحرص مديري المؤسسات على اتخاذ القرار السليم لتحقيق الفائدة والكفاءة من أجل تحقيق الأداء المطلوب، تركيز مديري المؤسسات التعليمية على التقيد بقائمة اللوائح حفاظا منهم عل سير العمل، وتطبيق الاتصال الجيد بين مديري المؤسسات والمعلمين وجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية والفنية والمجتمع المحلي لما له دور بارز في تحقيق الاهداف المبتغاة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من شعبان(2017)، ودراسة الغيث (2019)، والتي وجدت جميعها درجة كبيرة من التطبيق والممارسة لإتخاذ القرار الإداري بكافه ابعاده.

وعلى العكس من ذلك فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جيبتو (2019) حيث جاءت درجة إتخاذ القرار الإداري بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم (ككل) وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.61	30	.547
	انثى	2.47	38	.470
	المجموع	2.53	68	.506

المؤهل العلمي	بكالوريوس	2.91	8	.464
	ماجستير	2.45	30	.519
	دكتوراه	2.52	30	.473
	المجموع	2.53	68	.506
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.69	9	.504
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	2.49	8	.504
	اكثر من 10 سنوات	2.51	51	.512
	المجموع	2.53	68	.506
المرحلة الدراسية	الأساسية	2.52	45	.495
	الثانوية	2.56	23	.538
	المجموع	2.53	68	.506

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي (4-ways ANOVA)، وذلك كما في الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.383	1	.383	2.835	.099
المؤهل العلمي	.926	2	.463	3.426	.041
سنوات الخبرة	.117	2	.059	.435	.650
المرحلة الدراسية	.439	1	.439	3.247	.078
الخطأ	6.214	46	.135		
المجموع	600.813	68			
المجموع المعدل	10.856	67			

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05)**

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة إتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائيًا عند درجة الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس. ويعزى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية الى أن المؤسسات التعليمية بغض النظر عن هذه المتغيرات فانها تحرص على إتخاذ القرار الإداري وتخضع لمعظم الانظمة والقوانين الادارية بنفس الطريقة، أيضًا تشابه بيئة العمل بحيث يكون اتخاذ القرار مبني على أسس علمية بعيدا عن العشوائية والاعتبارات الشخصية. ويعد وجود

فروق تعزى الى متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس أمر منطقي لأن اصحاب هذه الشهادات لديهم همم عالية ودافعية كبيرة من أجل اثبات قدراتهم ومهاراتهم في مؤسستهم، بالاضافة إلى أن هذه الفئة تسعى إلى زيادة مخزونها المعرفي والوظيفي من أجل توظيفه في الوقت والمكان المناسبين وحرصًا منهم على تحقيق الاهداف التربوية بما يتلاءم مع المتطلبات الأساسية والواقع المعاصر.

اتفقت نتائج هذ الدراسة مع نتائج دراسة شاهين (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية. كما واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الراشد (2016) ودراسة شعبان (2017) التي أظهرت وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعزيز مثل هذه المتغيرات الحديثة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية.
- عقد ورشات تدريبية تساعد مديري المؤسسات التعليمية على تنمية ممارسة المصطلحات الحديثة بكل دافعية وكفاءة عالية.
- وضع بدائل واختيار البديل الأنسب، بالتشاور مع المديرين والمعلمين لإتخاذ القرار المناسب في المؤسسات التعليمية.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بممارسة إتخاذ القرار الإداري وربطها بمتغيرات أخرى كالمشكلات والحلول.

قائمة المصادر المراجع

أولًا: المراجع العربية

أحمد، إبراهيم. (2002). **الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: مصر، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع.

الأشهب، نوال. (2014). **اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها**. عمان: الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع.

البنا، هالة. (2010). **العلاقة بين أولياء أمور الطلبة والإدارة المدرسية**. عمان: الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

التايب، عائشة. (2011). **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة**. القاهرة: جمهورية مصر العربية، منظمة المرأة العربية.

الجهني، عبدالله. (2010). **أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

جيبتو، عبد الحق. (2019). المشاركة في صنع القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. **مجلة التربية، 18**(58)، 270-299.

الحريري، رافدة. (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الخالدي، إبراهيم. (2016). **الاتصال الإداري**. عمان: الأردن، دار الرنيم للنشر والتوزيع.

الراشد، سوسن؛ اسماعيل، محمد. (2016). معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص. **مجلة جامعة البعث، 38**(25)، 102-120.

ربابعة، إبراهيم. (2009). **اتخاذ القرار**. عمان: الأردن، دار الألوكة للنشر والتوزيع.

شاهين، أماني. (2015). **درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارسة أداء مديري المدارس**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شعبان، لبنى. (2017). **عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العاجز، فؤاد. (2007). **الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق**. غزة: فلسطين، دار المقداد للطباعة والنشر.

عباس، علي. (2004). **أساسيات علم الإدارة**. عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، إيمان. (2019). القدرة التنبوئية لعناصر الإبداع الإداري بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية، **مجلة البحرين العلوم التربوية والنفسية، 20**(2)، 272-302.

عبدالله، رابح. (2012). **القرار الإداري**. عمان: الأردن، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

العطاس، محمد. (2009). **اتخاذ القرار: النظرية والتطبيق**. الرياض: السعودية، مكتبة الرشيد للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2013). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية**. عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر ولتوزيع.

العواد، اسماء .(2020). **أساليب إدارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الاغوار الشمالية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جدارا، إربد، الأردن.

غنيم، أحمد وأحمد، إبراهيم وطيبة، أحمد. (2010). واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية. **مجلة البحوث التربوية والنفسية، 21**(5)، 66-85.

غيث، عنود. (2019). تصورات مديري المداس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 27**(6)، 137-148.

كنعان، نواف. (2007). **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المنصور، كاسر. (2000). **نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية**. عمان: الأردن، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

ناصر، عقيل. (2016). جودة إتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصين في مديرية تربية بابل. **مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، 24**(1)، 454-465.

المراجع الأجنبية

Koutouzis, M., & Malliara, K. (2017). Teachers' job satisfaction: The effect of principal's leadership and decision-making style. **International Journal of Education,** 9(4), 71-89.

Mailool, J., Kartowagiran, B., Retnowati, T. H., Wening, S., & Putranta, H. (2020). The Effects of Principal's Decision-Making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions**. European Journal of Educational Research,** 9(4), 1675-1687.

Ngari, S. M., Ndungu, A., Mwonya, R., Ngumi, O., Mumiukha, C., Chepchieng, M., & Kariuki, M. (2013). Levels of stress among secondary school administrators and its implication in education management in Kenya. **Educational Research and Reviews,** *8*(11), 677-681.

Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. ***Procedia*-Social and Behavioral Sciences, *197***, 1936-1946.

Prince ,H.(2006). **The hadiathinvstigation: Dallas morning news**. Retirvied on 16/1/2022, from://www.Utxas.Edu/IBJ/research /leadership

Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. ***Journal of*** **Educational and Psychological Consultation,** 20(1), 58-74.