

فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم

Decision- Making Effectiveness for Principals of Public Secondary Schools in Palestine From Their Point of View

Zaher Sudqi Mohammad Mousa
Ph.D student\ Arab American University\ Palestine
Zahermousa6@gmail.com

زاهر صدقي محمد موسى
طالب دكتوراه / الجامعة العربية الامريكية / فلسطين

Received: 4/ 7/ 2022, Accepted: 5/ 2/ 2023.

DOI: 10.33977/1182-014-041-005

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

تاريخ الاستلام: 2022 /7 /4م، تاريخ القبول: 2023 /2 /5م.

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

Palestine due to the gender variable, and the interaction between the variables of administrative experience and gender, and there are significant differences due to the variable of administrative experience in favor of 10 years and more. The study recommended the need to consult experienced and competent school principals, especially in difficult decisions, and involve teachers in the decision-making process, and discuss suggestions and alternatives.

Keywords: Effectiveness, decision-making, public secondary school principals, gender, Palestine.

المقدمة:

تعد عملية اتخاذ القرار من المهام الأساسية للقيادات التربوية؛ لذا فهي تحظى بأهمية كبيرة في العمل الإداري داخل المؤسسة التربوية، إذ إن قدرة المدير على اتخاذ القرار يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها. كما أن تعدد الأهداف وتداخلها في الإدارة الحديثة، والتقدم التكنولوجي والتقني الحاصل في جميع المجالات زاد من مشكلات القيادات الإدارية، مع بروز بعض الأزمات في السنوات الأخيرة، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه التحديات.

ويرى محسن (Mohsen, 2019) أن عملية اتخاذ القرار تُعدُّ عملية جوهرية فهي المحرك لمجهود الموارد البشرية، ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، وما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته.

وتعد عملية اتخاذ القرار كما يراها عالم (Alem, 2012) محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أم رسم السياسات، أم إعداد البرامج، أم اختيار أفضل الطرق والبدائل والأساليب لتشغيلها وتنفيذها، كما أن اتخاذ القرار من شأنه إنجاح العمل أو تدميره.

ومن خلال خبرة الباحث التربوية في المدارس الحكومية فإن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا ترجمة للأهداف والسياسات التربوية المعمول بها، كما أن النجاح الذي تحقّقه المدرسة مرتبط بقدرة المدير وكفاءته على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف لأن القرار مرتبط من الناحية العملية بجميع جوانب العملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً.

ويرتبط نجاح عملية اتخاذ القرار بتوفير المعلومات الملائمة، حيث جاء في دراسة عثمان (Othman, 2018) أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على مدى توافر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، من هنا تظهر أهمية ودور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، خاصة أن عملية اتخاذ القرارات تتصف بالتعقيد والصعوبة في ظل بيئة متشابكة ومعقدة تتم فيها اتخاذ القرارات، وقد توصل الفقي (Alfeki, 2012) إلى أن نجاح القرار يعتمد على المعلومات بدرجة كبيرة، وعلى قدرات ومهارات متخذ القرار بدرجة قليلة، ومن هنا تتضح أهمية دور المعلومات في اتخاذ قرارات فاعلة، ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات

المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إضافة إلى الفروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة تم أخذها بالطريقة العشوائية قوامها (108) مديراً ومديرة. من مجتمع تعدادها (260) مديراً ومديرة. وطبق عليها استبانة قياس فاعلية اتخاذ القرار المكوّنة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال إعلان القرار ومتابعته، مجال المشاركة في القرار، مجال التهيئة لاتخاذ القرارات ومجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار. وبيّنت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي (68.29%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تُعزى إلى متغير الجنس، والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لصالح 10 سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة استشارة مديري المدارس أهل الخبرة والاختصاص في مديريات التربية والتعليم خاصة في القرارات الصعبة، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالتأكيد على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الاقتراحات والبدائل.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، اتخاذ القرار، مديري المدارس الثانوية الحكومية، النوع الاجتماعي، فلسطين.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of decision-making effectiveness for principals of public secondary schools in Palestine, in addition to the differences in the effectiveness of decision-making depending on gender variables, administrative experience and interaction between them. To achieve this, the study was conducted on a sample of 108 headmasters and headmistresses from a community of 260 headmasters and headmistresses. A questionnaire was applied to measure the effectiveness of decision-making consisting of 36 paragraphs distributed over four areas: the field of announcing the decision and its follow-up, the field of participation in the decision, the field of preparation for decision-making, and the field of consultation and deliberation in decision-making. The results of the study showed that the overall degree of decision-making effectiveness of public secondary school principals in Palestine was relatively high 68.29%. The results also showed that there are no significant differences in the effectiveness of decision-making among public secondary school principals in

المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه، وتجنب الوقوع بأخطاء معينة قد يقع بها متخذو القرار، مثل قصر النظر وضعف المعلومات. (Alqurean & Harracha, 2007)

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار اختلف لمفكرون في ترتيبها من حيث درجة تأثيرها: فيري ديترك (Dietri-ch, 2010) أنها متمثلة في النواحي الشخصية، والإنسانية، والإدارية والتنظيمية، والعوامل البيئية والاقتصادية، والضغوط الاجتماعية ومنها: الرؤساء والزملاء، والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي، والوضع العائلي ممتد القرابة، والنسب، ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الأسرية، والوظائف الرسمية العليا، وهذه العوامل لم تنظر إليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وإنما ركز عليها رواد المدرسة السلوكية. في حين يرى سيزر (Sezer, 2016) أن العامل الرئيس الذي يؤثر على عملية صناعة القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، بعدها تأتي العوامل الأخرى المتمثلة في آراء المعلمين ونواب المدير واقتراحاتهم، ثم الأهداف التعليمية للمدرسة.

ويرى البنا (Albna, 2013) أن أبرز العوامل التي تتحكم في القرار الإداري هي العوامل الشخصية التي تنبثق عن شخصية متخذ القرار وثقافته وتربيته وقيمه وخبرته، والعوامل الاجتماعية حيث تتأثر القرارات بالبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها صانع القرار ومتخذها فيكون مضطراً لمراعاة الوضع الاجتماعي والعادات والتقاليد السائدة، والعوامل الحضارية إذ تؤدي ثقافة الأفراد المعنيين بالقرار دوراً مؤثراً في نمطه، والعوامل القانونية لأن صانع القرار ومتخذها ملزمان بمراعاة القوانين والأنظمة المعمول بها، والعوامل الاقتصادية حيث تلزم إمكانيات المؤسسة المالية صانع القرار ومتخذها بأن يكون قرارهما في حدودها أي ضمن الإمكانيات المادية المتاحة له لتنفيذ القرار.

وقد حدّد لعلايمة (lalaaymeh, 2015)، وعبّاش وغريب (Ayyash & Ghareeb, 2018) مجموعة من صعوبات اتخاذ القرار وفق التالي: فشل متخذي القرارات في تحديد المشكلة بشكل منظم وواضح، أو تحديد النتائج المتوقعة، والتقيّد بالعادات والانطباعات والفلسفة والقيم الاجتماعية لمتخذ القرار، إضافة إلى تقيدها بالخبرات الوظيفية والمعلومات المتوافرة، وفشل الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، إضافة إلى وجود آثار سلبية للعامل الزمني على مستوى ترشيد القرار، ووجود درجة من الغموض وهي تختلف باختلاف الظروف المحيطة.

ويرى الباحث أن أكثر الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار قلة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار، مما ينتج لنا قرارات بعيدة عن الواقع وغير دقيقة، إذ إن فعالية القرار وسلامته تعتمد على دقة وكفاية المعلومات، كما أن غموض وجمود الأنظمة واللوائح التي تحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعّال، ولا يتأتى علاج هذه الصعوبات إلا بمراعاة المرونة والوضوح عند صياغة اللوائح، وأن تكون انعكاساً للواقع البيئي التي وضعت لخدمته، وتوفير وسائل اتصال فعّالة تُسهّل انسياب المعلومات بما يخدم اتخاذ القرارات الصائبة.

وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت فاعلية اتخاذ

المقدّمة لمتخذ القرار أن تعرض وفق ثلاثة أبعاد رئيسة هي البعد الزمني، وبعد المضمون (المحتوى)، والبعد الشكلي.

كما تنبع أهمية اتخاذ القرار من النتيجة المتوقعة للقرار على مستقبل المنظمة، والتي تحدد اتجاهاتها ومكانتها المستقبلية، وهذا ما أشار إليه شبير (Shabir, 2015) بأن أهمية القرارات تنبع من نتائجها في اتخاذ القرار الذي قد يؤدي إلى خسارة كبيرة إذا كان القرار خاطئاً، كما يؤدي القرار السليم لتحقيق منفعة عامة. ويضيف سويدات والشيخ (Swedat, & Alshak, 2017) أن أهميتها تكمن في تمكين المنظمة من الاستمرار بجميع أنشطتها بكفاءة عالية وفاعلية.

وفي حال وجود مدير مدرسة محبوب لدى المعلمين، لكنه أحياناً لا يستطيع اتخاذ أي قرار، فهذا سيولد مشكلة جديدة مع العلم أن أي نجاح تحققه المدرسة يتوقّف إلى حد ما على قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب، فبقدر ما يتمكّن المديرون من اتخاذ القرارات الفعّالة، فإنهم ينجحون في ممارسة نشاطاتهم وإنجاز المهمات المناطة بهم، وتحقيق أهداف المدرسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. فالمديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية ينبغي عليهم إتقان مهارات اتخاذ القرار، لأن القرار هو مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها المدير لأمكنه أن يُحسن عملية اتخاذ قراراته، وأن يُطوّر مهاراته الإدارية ويصقلها. ولأن أهمية اتخاذ القرار عملية قد توصل أية إدارة إلى الفشل أو النجاح، وهي مهارة لا غنى عنها لأية إدارة.

ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرار المساهمة في تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى المعلمين، كما وتعمل على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، وتغرس الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين من ناحية وبين المدرسة والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، وتنمي المهارات الإدارية للمعلمين، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها واتخاذها، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات. (Alfeki, 2012)

ويرى الباحث أن إشراك المدير للمعلمين في عملية اتخاذ القرار والتخلي عن الأدوار التقليدية، وتفويض الصلاحيات والمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة يُساعد على تمكين المعلمين، وتطوير قدراتهم وتحسين الأداء لديهم بما يحقق الأهداف ويحسن المخرجات، وهذا ما أشارت إليه دراسة العجيلي (Al-Ajbali, 2018) إلى وجود علاقة قوية وأثر معنوي بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع ومتغيراته، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لهم.

ومن مميزات القرارات الفعّالة استخدام المنهج العلمي وخطواته في اتخاذ القرار، والتي تنتهي باختيار البديل الملائم الذي يُحقّق الهدف بأقل كلفة من الناحيتين البشرية والمادية، ويُراعي القيم والاتجاهات السائدة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ويُحقق المشاركة لجميع المعلمين الذين سيتأثرون بالقرار في عملية صنعه واتخاذها، مما يلزمهم به ويعملون على تنفيذه كونه من صناعتهم، كما أن القرار يكون ضمن الإطار العام للقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية، وتحديد الوقت

نظر معلمي محافظة المفرق. ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (108) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وأظهرت النتائج: أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية كانت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي. وأجرت مطر (2018) (Matar) دراسة هدفت إلى تحديد درجة مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتم توزيع عينة الدراسة على (271) مديراً مساعداً بمحافظة غزة عن طريق المسح الشامل، وأظهرت النتائج: موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المدراء المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باتخاذ القرار، وأيضا من نتائج الدراسة أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة المشاركين في اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من 10 سنوات. وأجرى العجبي (Almakharez & Almakharez, 2018) دراسة هدفت التعرف إلى قياس تأثير مشاركة العاملين باتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي في العراق، ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (97) من العاملين في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وأظهرت النتائج: توفر مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرار بنسبة بلغت (68.3%)، وكما أظهرت وجود علاقة قوية وأثر معنوي بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار كمتغير مستقل وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع ومتغيراته، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لهم. كما أجرت الخضري (Alkhudri, 2017) دراسة هدفت للتعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بإدارة الأزمات ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (879) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وأظهرت النتائج: أن فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس لصالح المعلمين، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأعلى)، ومن النتائج أيضاً أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات. وأجرى سيزر (Sezer, 2016) دراسة كان هدفها الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، ونهجت المنهج النوعي وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الوصفي، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكل الذي تم تطويره من قبل الباحث، تكونت مجموعة الدراسة من (20) مديرة من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية للسنة الدراسية 2014/2013، وأظهرت النتائج: أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب

القرار، حيث أجرت حسن (Hassan, 2020) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، ونهجت المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (457) مشرفاً تربوياً ومعلماً ومساعد مدير، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.81)، وكما جاءت درجة ممارسة إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي سنوات الخدمة، وأجرى جيتو (Jito, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس البيئة الملكية بمدينة ينبع بالسعودية، ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات وتكونت العينة من (32) فرداً منهم (14) مشرفة تربوية و(18) مدير مدرسة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج: أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، واقترحت الدراسة عدة آليات لتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار. كما أجرت عدوان (Adwan 2019) دراسة هدفت الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية. ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (299) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج: أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات المعلمين ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الذكاء الوجداني لدى مدرائهم، وقام الشريف (ALSharif, 2018) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (273) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج: أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وقامت المخاريز (Almakharez, 2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة

فلسطين، وتشابهت مع دراسة (Adwan, 2019)، و (ALSharif, 2018)، و (Matar, 2019)، و (Alkhudrii, 2017).

◀ **الأداة المستخدمة:** استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات، وتشابهت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة باستثناء دراسة (Sezer, 2016) حيث استخدم الباحث المنهج النوعي، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكل الذي تم تطويره من قبل الباحث، كما استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، واستعراض أدبيات الموضوع والدراسات المتعلقة به، واختيار منهجية الدراسة المناسبة وتحديد متغيراتها، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية، وعطفاً على ما سبق انبثق عنوان الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تؤدي عملية اتخاذ القرار دوراً محورياً ومهماً في الإدارة المدرسية، إلا أننا نجد بعض جوانب القصور في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، ويتضح ذلك عند استقراء واقع الميدان التربوي من خلال اطلاع الباحث وعمله في المجال التربوي معلماً، اتضح أنّ المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا تعدو أن تكون عملية شكلية للممارسات الإدارية لإضفاء الطابع الديمقراطي وتقدير الجوانب الإنسانية في العمل، وهذا ما خلصت إليه دراسة المخاريز (Almakharez, 2018) التي أجراها على مدارس محافظة المفرق، وهي إحدى مناطق الريف الأردني، وكان من نتائجها أن درجة إشراك المديرين للمعلمين في القرارات كانت متوسطة، مما يستدعي المعالجة لتطوير المديرين بالتدريب وتنمية مهارات صناعة القرار لديهم، كما لاحظ الباحث تدني مستوى فاعلية اتخاذ القرار، وهذا ما أظهرته دراسة عدوان (Adwan, 2019) ودراسة الخصري (Alkhudrii, 2017) أن فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة، ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة والأدب التربوي، لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية اتخاذ القرارات في المدارس الحكومية في البيئة الفلسطينية، كما أوضحت الدراسة. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، ويمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلين الآتيين:

● ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

● هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تُعزى إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف إلى معرفة:

◆ درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدرسة. وقام أولغا وجورجيوس (Georgious, Olga & 2013) بدراسة هدفت الكشف عن مشاركة المعلمين في صنع القرار في مختلف المجالات وتأثير ذلك على المعلمين ومدارسهم، ونهجت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاء بدرجة عالية جداً خاصة في القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين. كما أشارت الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في القرارات الإدارية جاءت منخفضة. وأجرى موشي (Mosheti) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس العليا، ونهجت المنهج الكمي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (221) معلماً ومعلمة من أصل (252)، وأظهرت النتائج مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلاب وجاءت بدرجة عالية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وذلك لصالح المؤهلات العلمية ماجستير فأكثر، ولأصحاب الخدمة من فئة فوق 10 سنوات. وأجرى أغبودو (Igbudu, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار وعلاقته بأدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية والخاصة في منطقة أيدو (نيجيريا)، نهجت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية وأظهرت النتائج: أنّ مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الخاصة أكبر منها في المدارس العامة، وأنه توجد فروقات دلالة إحصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، لصالح الذكور والذين لديهم سنوات خدمة كبيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة التي تناولت فاعلية اتخاذ القرار يمكن بيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسات الحالية من حيث:

◀ **الهدف:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وتشابهت مع دراسة (Hassan, 2017)، و (Adwan, 2019)، و (AL Sharif, 2018)، و (Alkhudrii, 2017).

◀ **المجتمع والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وقد اختارت الدراسة الحالية عينة الدراسة من المدراء، وتشابهت مع دراسة (Jito, 2019)، و (Matar, 2018)، و (Sezer, 2016).

◀ **مكان إجراء الدراسة:** أجريت الدراسة على المدارس في

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

◀ **الفاعلية:** "هي القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء فلسفة المجتمع وثقافته" (Taqla, 2016:9).

أما التعريف الإجرائي للفاعلية: فهو قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، وقياس مدى الانحرافات عنها.

◀ **فاعلية اتخاذ القرار:** "عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار" (Hammad, 2016:46).

أما التعريف الإجرائي: فيقصد فيه الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين على أداة قياس فاعلية اتخاذ القرار التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية في فلسطين، والبالغ عددهم (260) مديراً ومديرة، وفقاً لسجلات ديوان الموظفين في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2021 - 2022 م).

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (108) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية في فلسطين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تمثل عينة الدراسة ما نسبته (41.54%) من مجتمعها الأصلي، والجدول (1) يبين وصف العينة تبعاً لمتغيري الخبرة الإدارية و النوع الاجتماعي.

الجدول (1):

الجنس	الخبرة الإدارية	أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	المجموع
ذكر	14	43	57	
أنثى	17	34	51	
المجموع	31	77	108	

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة الإدارية و النوع الاجتماعي (ن=108).

أداة الدراسة:

وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي وإجراء المسح للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مثل دراسات كل

♦ الفروق في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما.

أهمية الدراسة:

♦ الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة بما يلي:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة التعليمية.
- تركيزها على فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وما يترتب عليه من نجاح أو فشل العملية التعليمية.

♦ الأهمية التطبيقية

- يُؤمل من نتائج هذه الدراسة أن يستفيد منها المهتمون بتطوير العملية التعليمية، وبالتالي تُسهم الدراسة في إفادة ومساعدة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والقادة في مديريات التربية والتعليم، والباحثين والأكاديميين في مجال اتخاذ القرار بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام، ومديري المدارس.
- تُسهم الدراسة في بناء أداة قياس مقيّنة لقياس فاعلية اتخاذ القرار باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، عوضاً عن إثراء البحث العلمي في مجال فاعلية اتخاذ القرار.
- وإفادة الباحثين من خلال إطارها النظري والجانب العملي التطبيقي والإطلاع على تأثير متغيري الجنس والخبرة الإدارية في ميلاد بحوث جديدة في المجال.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

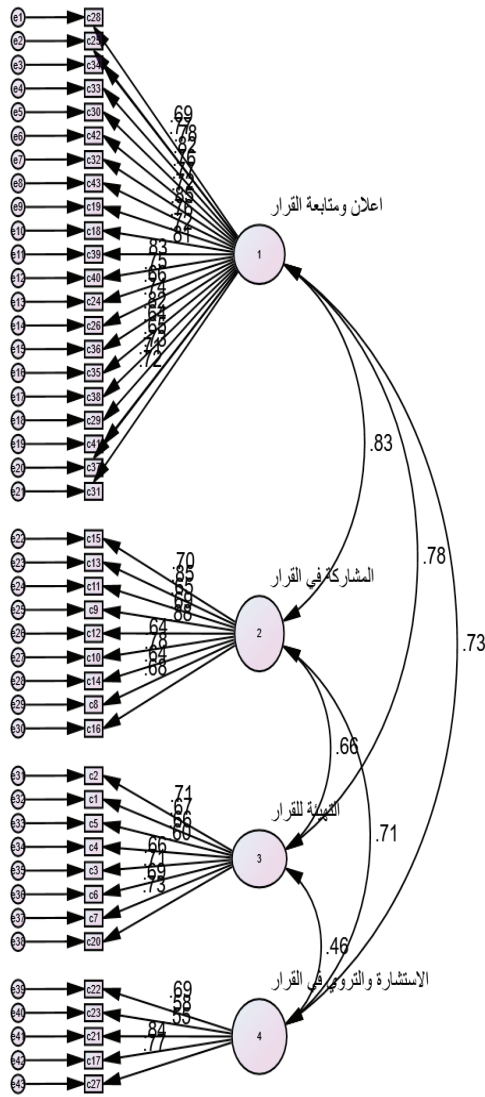
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على فاعلية اتخاذ القرار.
- الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على عينة مكونة من (108) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية في فلسطين مجتمع الدراسة البالغ (260) مديراً ومديرة وبنسبة (41.54%).
- الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية في الضفة الغربية في فلسطين.
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي المدرسي 2022 /2021.

محددات الدراسة:

تحدّد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

أن قيمة الجذر الكامن تكون مساوية للواحد صحيح أو أكثر. كما تم مراعاة أن يكون تشعب العبارة على العامل لا يقل عن (30). كما اقترح ذلك جيلفورد. ولا يتم اعتماد المجال إلا إذا تشعب عليه ثلاث فقرات أو أكثر.

- تكون المقياس بصورته النهائية بعد إجراء التحليل العائلي من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وكان تفسير المجالات على النحو الآتي: تشبعت في المجال الأول (16) فقرة وتراوحت قيم تشعبها ما بين (0.562 - 0.798)، وتشبعت في المجال الثاني (9) فقرات وتراوحت قيم تشعبها ما بين (0.556 و 0.816)، أما المجال الثالث فقد تشبعت (6) فقرات، وتراوحت قيم تشعبها ما بين (0.829 و 0.566)، أما المجال الرابع فتشبعت فيه (5) فقرات وتراوحت قيم تشعبها ما بين (0.753 و 0.598). وتتمثل هذه العوامل بالتسلسل المجالات: إعلان ومتابعة القرار، المشاركة في القرار، التهيئة لاتخاذ القرار، الاستشارة والتروي في القرار. ويبين الشكل رقم (1) نتيجة التحليل العائلي للمقياس من خلال البرنامج الإحصائي أموس (Amos).



الشكل (1):

مجالات فاعلية اتخاذ القرار وفقاً للتحليل العائلي للفقرات وتشعباتها

من حسن (2020)، وعدوان (2019)، ومطر (2018)، والشريف (2018)، والعجيلي (2018)، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة لقياس فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. وتكونت أداة الدراسة في صورتها البدائية من (45) فقرة، وبعد إجراء الصدق الظاهري المحكمين تكونت من (43) فقرة، وبعد إجراء الصدق العائلي لها تكونت بصورتها النهائية من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:

- مجال إعلان القرار ومتابعته ويشتمل على (16) فقرة (1 - 16).
- مجال المشاركة في القرار ويشتمل على (9) فقرات (17 - 25).
- مجال التهيئة لاتخاذ القرار ويشتمل على (6) فقرات (26 - 31).
- مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار ويشتمل على (5) فقرات (32 - 36).

وكانت صياغة الفقرات جميعها في الاتجاه الإيجابي، وتكونت الاستجابة عليها من (5) استجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي وهي: درجة كبيرة جداً (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجة قليلة (درجتان)، ودرجة واحدة لدرجة قليلة جداً.

الخصائص السايكومترية لأداة الدراسة:

صدق الأداة:

وللتأكد من معامل الصدق لأداة الدراسة في الخطوة الأولى تم استخدام الصدق الظاهري للأداة أو صدق المحكمين من خلال عرضها على (5) من الخبراء والمتخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الفلسطينية. وقد تم الأخذ بالملاحظات والاقتراحات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين من خلال تعديل أو حذف أو إضافة الفقرات اللازمة. حيث تكونت أداة الدراسة في صورتها البدائية من (45) فقرة، وبعد إجراء الصدق الظاهري المحكمين تكونت من (43) فقرة. ولتأكيد صدق المحكمين قام الباحث في الخطوة الثانية باستخدام الصدق العائلي بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (66) مديراً ومديرة تم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية، وتم إجراء الصدق العائلي وفقاً للخطوات الآتية:

- فحص مدى ملاءمة البيانات للتحليل العائلي عن طريق اختبار كايزر ماير أولكن وبارتلنت (Kmo & Bartlett's test)، حيث وصل (KMO) إلى (0.809). وقيمة اختبار مربع كاي (2629.704)، وكانت هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا يعني أن البيانات صالحة للتحليل العائلي وفق ما أشار إليه (تبيغنز، 2012) بأنه في حالة الوصول في قيمة KMO إلى (0.5) فأعلى فإن حجم العينة والبيانات تصلح للتحليل العائلي.

- بناءً على ذلك تم إيجاد التحليل العائلي بطريقة المكونات الأساسية Principal Component Analysis، وتم تدوير العوامل تدويراً متعامداً Orthogonal Rotation بطريقة تعظم التباين التي تنسب إلى كايزر، Varimax with Kaiser Normalization، وذلك لافتراض استقلالية المجالات.

- تم اعتماد المحكّات الآتية من أجل تحديد عدد العوامل: محك (كايزر) والذي يعد من أكثر المحكّات شيوعاً، ويعتمد على

العامل الأول: إعلان ومتابعة القرار:

الجدول (2):

تشبعات الفقرات لمجال إعلان ومتابعة القرار

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	28	أهتمُّ بأن لا يتعارض القرار مع اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة التربوية.	.798
2	25	أَتخذُ القرار بموضوعية.	.783
3	34	أُعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل المدرسة.	.751
4	33	أحرص على تبليغ القرار لجميع المعلمين المستهدفين في المدرسة.	.751
5	30	أقوم بصياغة القرار بعبارات واضحة.	.745
6	42	أقوم بتعديل القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.	.716
7	32	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	.702
8	43	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	.682
9	19	أستفيد من الخبرات المتوافرة لدى المعلمين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة.	.633
10	18	أَتخذُ القرارات مراعيًا قدرات المعلمين وتخصصاتهم.	.618
11	39	أستفيد من التغذية العكسية (المردود) أثناء متابعة تنفيذ القرارات.	.614
12	40	أُقيّمُ نتائج القرارات بعد تنفيذها.	.598
13	24	أختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل المدرسة.	.584
14	26	أُرَاعِي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.	.567
15	36	أُتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	.566
16	35	أضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين داخل المدرسة.	.562
		التباين المفسر%	45.476%

العامل الثاني: المشاركة في القرار

الجدول (3):

تشبعات الفقرات لمجال المشاركة في القرار

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	15	أشجع جميع الحاضرين في الاجتماع على المشاركة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع.	.816
2	13	أشرك المعلمين في المدرسة في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار.	.712
3	11	أستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	.626
4	9	أحدد معايير لتقديم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	.619

ثبات الأداة:

وللتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة قام الباحث

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
5	12	أحث المعلمين في المدرسة على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	.603
6	10	أُجزئُ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم أقوم بدراسة كل جزء على حده.	.583
7	14	أَتقبّلُ من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل في المدرسة.	.580
8	8	أُرَاعِي عند اتخاذ القرار احتمالية حدوث نتائج غير متوقعة.	.574
9	16	أَتبَعُ أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة.	.556
		التباين المفسر%	6.932%

العامل الثالث: التهيئة لاتخاذ القرار

الجدول (4):

تشبعات الفقرات لمجال التهيئة لاتخاذ القرار

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	2	أُحدّدُ البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	.829
2	1	أُحدّدُ الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار.	.703
3	5	أُرَاعِي توافق القرار عند اتخاذه مع أهداف المدرسة ورويتها.	.678
4	4	أُطَلِّعُ على الخبرات السابقة للمدرسة قبل اتخاذ القرار.	.672
5	3	أُطَلِّعُ على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.	.603
6	6	أُحدّدُ درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة المدرسة.	.566
		التباين المفسر%	4.737%

العامل الرابع: الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار

الجدول (5):

تشبعات الفقرات لمجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	22	أستشير نظرائي من المديرين في المشكلات الصعبة.	.753
2	23	يكون قراري النهائي بناءً على مشورة الآخرين.	.742
3	21	أستشير متخصصين مؤهلين علمياً عند اتخاذ بعض القرارات.	.689
4	17	أترجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبزر ذلك.	.616
5	27	أُرَاعِي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	.598
		التباين المفسر%	4.384%

استجابة على الفقرات (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيم المدى على عدد المستويات لتحديد طول الفئة (4 / 5 = 0.80) ويضاف إليها (1) كأقل استجابة، فيصبح توزيع الدرجات كالآتي:

- (1 - 1.80) درجة قليلة جداً. (20% - 36%)
- (1.81 - 2.60) درجة قليلة. (36.20% - 52%)
- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة. (52.20% - 68%)
- (3.41 - 4.20) درجة كبيرة. (68.20% - 84%)
- (4.21 - 5) درجة كبيرة جداً. (84.20% - 100%)

الجدول (7):

المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين (ن=108).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي × الوزن النسبي %	الدرجة
1	أهتم بالأيتعارض القرار مع اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة التربوية.	3.67	كبيرة
2	أأخذ القرار بموضوعية.	3.70	كبيرة
3	أأعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار داخل المدرسة.	3.69	كبيرة
4	أأحرص على تبليغ القرار لجميع المعلمين المستهدفين في المدرسة.	3.70	كبيرة
5	أأقوم بصياغة القرار بعبارات واضحة.	3.73	كبيرة
6	أأقوم بتعديل القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.	3.78	كبيرة
7	أأستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	3.47	كبيرة
8	أأتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له.	3.51	كبيرة
9	أأستفيد من الخبرات المتوافرة لدى المعلمين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.35	متوسطة
10	أأأخذ القرارات مراعيًا قدرات المعلمين وتخصصاتهم	3.53	كبيرة
11	أأأستفيد من التغذية العكسية (المردود) أثناء متابعة تنفيذ القرارات.	3.40	متوسطة
12	أأأقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	3.27	متوسطة
13	أأأختار الوقت المناسب لتنفيذ القرار داخل المدرسة.	3.55	كبيرة
14	أأأراعي عدم تناقض عبارات القرار المتخذ مع بعضها.	3.53	كبيرة
15	أأأتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه .	3.46	كبيرة
16	أأأضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين داخل المدرسة.	3.02	متوسطة
17	الدرجة الكلية لمجال إعلان القرار ومتابعته أشجع جميع الحاضرين في الاجتماع على المشاركة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع.	3.52	كبيرة
		3.36	متوسطة

باستخدام معادلة كرونباخ الفا لنفس العينة الاستطلاعية، حيث كان معامل الثبات للأداة ككل (0.98)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.88 - 0.98). كما هو موضح في الجدول (6). وتدل هذه القيم على وجود ثبات مميز لأداة الدراسة وصلاحيتها لتحقيق الغرض منها.

الجدول (6):

معاملات الثبات لأداة فاعلية اتخاذ القرار.

الرقم	مجالات فاعلية اتخاذ القرار	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	إعلان القرار ومتابعته	16	0.98
2	المشاركة في القرار	9	0.97
3	التهيئة لاتخاذ القرار	6	0.96
4	الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار	5	0.88
	الثبات للأداة ككل	36	0.98

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)، وهما:
 - الجنس وله فئتان هما: (ذكر، أنثى).
 - الخبرة في التعليم ولها مستويان، هما: (من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables):
 - تمثلت هذه المتغيرات بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة فاعلية اتخاذ القرار.

المعالجات الإحصائية:

- وللإجابة عن تساؤلي الدراسة، استخدمت المعالجات الآتية:
 - المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لتحديد درجة فاعلية اتخاذ القرار والإجابة عن تساؤل الدراسة الأول.
 - وللإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني، استخدم تحليل التباين الثنائي (Two way ANOVA) بإحدى صورته العاملةية (2×2).
 - التحليل العاملي (Factor Analysis) للتأكد من صدق الأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

- ◀ أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟
 - وللإجابة عن هذا التساؤل استخرج المتوسط الحسابي والأوزان النسبية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه وللدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك. ولتفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية المتعارف عليها لسلم ليكرت الخماسي من خلال إيجاد المدى بين أعلى استجابة وأقل

- مجال إعلان القرار ومتابعته: كانت الدرجة كبيرة على الفقرات ذات الأرقام: (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 14, 15) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (69.26% - 75.56%) وكانت متوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (9, 11, 12, 16) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين: (60.26% - 67.96%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة وبوزن نسبي (70.45%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب القرارات مركزية ومتكررة وتكون على شكل تعليمات من الجهات العليا، لذا نجد أن المدراء حريصون على إبلاغ المعلمين بها، ومتابعة تنفيذها حتى لا يقعوا تحت طائلة المساءلة.

- مجال المشاركة في القرار: كانت الدرجة كبيرة على الفقرتين: (24 و 25) حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليهما على التوالي (71.11% و 68.33%)، وكانت متوسطة على الفقرات المتبقية ذات الأرقام: (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين: (60.74% - 67.22%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (65.14%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف التفويض ومنح الصلاحيات من جانب المدراء للمعلمين، كما أن هناك جزءاً من المعلمين غير قادر على تحمل المسؤولية وغير مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة في الإدارة المدرسية. وأكد (Albna 2013: 106) أن أكثر العوامل تأثيراً على المشاركة في اتخاذ القرار هي العوامل الشخصية المتعلقة في قدرات متخذ القرار وخبرته وقيمه وثقافته.

- مجال التهيئة لاتخاذ القرار: كانت الدرجة كبيرة على جميع فقرات المجال (26 - 31) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.70% - 73.33%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت كبيرة وبوزن نسبي (71.05%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة في مجال التهيئة لاتخاذ القرار إلى أن المدراء بحكم خبرتهم ومعرفتهم وفهمهم وتأهيلهم لا يستطيعون اتخاذ قرار قبل تحديد الهدف من القرار ومعرفة مدى انسجامه مع القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم حتى لا يقعوا تحت طائلة المساءلة في حال تعارض القرار معها. وهذا ما أكد عليه (القرعان وحراشة، 2007) أن يكون القرار ضمن الإطار العام للقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية، وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

- مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار: كانت الدرجة كبيرة للفقرتين (35 و 36) حيث كان الوزن النسبي للاستجابة عليهما على التوالي: (71.67% و 70.56%)، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (32, 33, 34) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (55.374% - 60.74%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال كانت متوسطة وبوزن نسبي (63.74%). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك مركزية في اتخاذ القرار، وذلك يرجع إلى النمط الإداري التنظيمي التقليدي السائد في المؤسسة التربوية الذي يحد من الاستشارة في مجال اتخاذ القرار، ويرى ديترك (Dietrich, 2010) أن أكثر العوامل تأثيراً على القرار هي العوامل الإدارية والتنظيمية.

- الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار: كانت الدرجة كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي × الوزن النسبي %	الدرجة
18	أشرك المعلمين في المدرسة في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرار.	3.21	متوسطة
19	أستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	3.05	متوسطة
20	أحدد معايير لتقديم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	3.04	متوسطة
21	أحث المعلمين في المدرسة على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	3.20	متوسطة
22	أجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم أقوم بدراسة كل جزء على حده.	3.25	متوسطة
23	أقبل من المعلمين الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل في المدرسة.	3.23	متوسطة
24	أراعي عند اتخاذ القرار احتمالية حدوث نتائج غير متوقعة.	3.56	كبيرة
25	أتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار داخل المدرسة.	3.42	كبيرة
26	الدرجة الكلية لمجال المشاركة في القرار أحد البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	3.26	متوسطة
27	أحدد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار.	3.66	كبيرة
28	أراعي توافق القرار عند اتخاذه مع أهداف المدرسة ورؤيتها.	3.67	كبيرة
29	اطلع على الخبرات السابقة للمدرسة قبل اتخاذ القرار.	3.51	كبيرة
30	اطلع على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.	3.44	كبيرة
31	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً لحاجة المدرسة.	3.49	كبيرة
32	الدرجة الكلية لمجال التهيئة لاتخاذ القرار أستشير نظرائي من المديرين في المشكلات الصعبة.	3.56	كبيرة
33	يكون قراري النهائي بناء على مشورة الآخرين.	3.55	كبيرة
34	أستشير متخصصين مؤهلين علمياً عند اتخاذ بعض القرارات.	3.00	متوسطة
35	أراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.	3.04	متوسطة
36	أراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	2.79	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار	3.58	كبيرة
	الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	3.53	كبيرة
		3.19	متوسطة
		3.41	كبيرة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (7) أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كما يلي:

مطر (2018, Matar)، ودراسة الشريف (2018, AlSharif)، ودراسة العجعلي (2018, Al- Ajbali)، ودراسة أولغا وجورججوس (2013, Georgiou & Olga)، ودراسة موشيتي (2013, Mosheti)، والتي بينت نتائجها بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات كانت كبيرة، واختلفت مع ما أشارت إليه دراسات كل من: دراسة جيتو (2019, Jito)، ودراسة المخاريز (2018, Almakharez)، ودراسة الخضري (2017, Alkhudrii)، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن المدراء لديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال القرار الإداري، فهم يخضعون لدورات تأهيل وتطوير متقدمة، كما أن الكثير من القرارات يكون دور المدراء فيها التنفيذ، لذا فهم حريصون على متابعة تنفيذها خاصة القرارات الصادرة من الوزارة حتى لا يقعوا تحت طائلة المساءلة، إضافة إلى الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two way ANOVA) بإحدى صورته العاملة (2 × 2)، ونتائج الجدولين (9) و (10) تبين ذلك.

الجدول (9):

المتوسطات الحسابية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما (ن=108)

مجموعات فاعلية اتخاذ القرار	الخبرة الإدارية النوع الاجتماعي	أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	المتوسط الموزون
مجال إعلان القرار ومتابعته	ذكر	3.20	3.42	3.36
	أنثى	3.28	3.90	3.69
المتوسط الموزون		3.24	3.63	3.52
مجال المشاركة في القرار	ذكر	2.77	3.15	3.06
	أنثى	3.21	3.60	3.47
المتوسط الموزون		3.01	3.35	3.25
مجال التهيئة لاتخاذ القرار	ذكر	3.32	3.36	3.35
	أنثى	3.49	3.91	3.77
المتوسط الموزون		3.41	3.60	3.55
مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار	ذكر	2.72	3.21	3.09
	أنثى	3.00	3.43	3.29
المتوسط الموزون		2.87	3.31	3.18
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	ذكر	3.04	3.31	3.25
	أنثى	3.26	3.76	3.59
المتوسط الموزون		3.16	3.51	3.41

وبوزن نسبي للاستجابة (68.29%).

و فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل كما في الجدول (8).

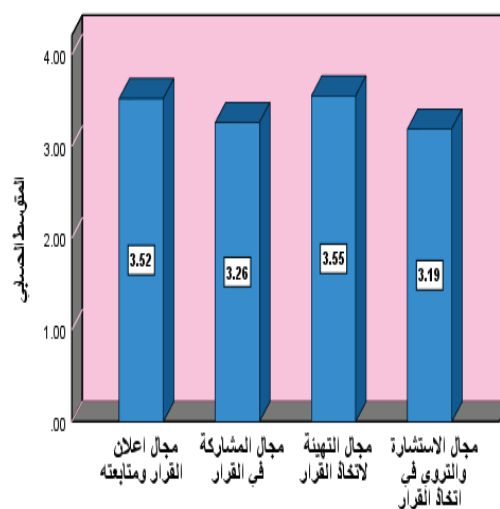
الجدول (8):

خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين (ن=108)

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط × النسبي %	الدرجة
1	2	مجال إعلان القرار ومتابعته	3.52	كبيرة
2	3	مجال المشاركة في القرار	3.26	متوسطة
3	1	مجال التهيئة لاتخاذ القرار	3.55	كبيرة
4	4	مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار	3.19	متوسطة
		الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	3.41	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (8) أن درجة فاعلية القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة بوزن نسبي (68.29%)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الأول مجال التهيئة لاتخاذ القرار بوزن نسبي (71.05%)، والترتيب الثاني مجال إعلان القرار ومتابعته بوزن نسبي (70.45%)، وفي الترتيب الثالث مجال المشاركة في القرار بوزن نسبي (65.14%)، والترتيب الرابع مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار بوزن نسبي (63.74%)، والشكل رقم (2) يبين ذلك.



الشكل (2):

المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

ومن خلال عرض النتائج في الجدول (8) تبين أن نتائج الدراسة الحالية اتفقت مع ما أشارت إليه دراسات كل من: دراسة حسن (2020, Hassan)، ودراسة عدوان (2019, Adwan)، ودراسة

الجدول (10):

نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما (ن=108)

مجالات فاعلية اتخاذ القرار	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة×
	الخبرة	3.855	1	3.855	4.229	.042*
	النوع الاجتماعي	1.714	1	1.714	1.88	.173
مجال إعلان القرار ومتابعته	الخبرة×النوع الاجتماعي	.855	1	.855	.938	.335
	الخطأ	94.807	104	.912		
	المجموع	102.519	107			
	الخبرة	3.203	1	3.203	3.422	.067
	النوع الاجتماعي	4.249	1	4.249	4.539	.035*
مجال المشاركة في القرار	الخبرة×النوع الاجتماعي	.000	1	.000	.000	.989
	الخطأ	97.354	104	.936		
	المجموع	105.053	107			
	الخبرة	1.199	1	1.199	1.414	.237
	النوع الاجتماعي	2.774	1	2.774	3.270	.073
مجال التهيئة لاتخاذ القرار	الخبرة×النوع الاجتماعي	.768	1	.768	.905	.344
	الخطأ	88.207	104	.848		
	المجموع	94.869	107			
	الخبرة	4.634	1	4.634	5.259	.024*
	النوع الاجتماعي	1.327	1	1.327	1.507	.222
مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار	الخبرة×النوع الاجتماعي	.014	1	.014	.016	.901
	الخطأ	91.638	104	.881		
	المجموع	97.302	107			
	الخبرة	3.246	1	3.246	3.801	.050*
	النوع الاجتماعي	2.356	1	2.356	2.759	.100
الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار	الخبرة×النوع الاجتماعي	.296	1	.296	.347	.557
	الخطأ	88.798	104	.854		
	المجموع	95.588	107			

* دالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- مجال المشاركة في القرار: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال المشاركة في القرار تُعزى إلى متغير الخبرة الإدارية والتفاعل بين متغيري النوع الاجتماعي والخبرة الإدارية، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث ولصالح الإناث.

- مجال التهيئة لاتخاذ القرار: لا توجد فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال التهيئة لاتخاذ القرار تُعزى إلى متغيري الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي والتفاعل بينهما.

يُتضح من نتائج الجدول (10) ما يلي:

- مجال إعلان القرار ومتابعته: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال إعلان القرار ومتابعته تُعزى إلى متغير الخبرة بين أصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات وأصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح 10 سنوات فأكثر، ولا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي.

أن الخبرة الإدارية تؤدي دوراً محورياً في صقل شخصية المدير الإدارية، وإكسابه الخبرات اللازمة لمواجهة أي حدث طارئ من خلال الخبرات المكتسبة.

وفيما يتعلق بالتفاعل أظهرت النتائج أنه لا يوجد تفاعل بين متغيري الجنس والخبرة الإدارية في التأثير على فاعلية اتخاذ القرار. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اكتساب الخبرة الإدارية لا يقتصر على الذكور دون الإناث والعكس صحيح. وتعارضت مع دراسة أغبودو (Igbudu, 2012)، وأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، لصالح الذكور والذين لديهم سنوات خدمة كبيرة. ويعود التعارض إلى اختلاف البيئتين

التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها تم التوصل إلى التوصيات التالية:
1. ضرورة استشارة أهل الخبرة والاختصاص في مديريات التربية والتعليم خاصة في القرارات الصعبة من جانب مديري المدارس.
 2. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتأكيد على إشراك المعلمين من قبل مدراء المدارس في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الاقتراحات والبدائل في المدارس الثانوية الحكومية.
 3. العمل على تفويض الصلاحيات لمديري المدارس بشكل أوسع، وبما يتناسب مع متطلبات العمل.
 4. عمل دورات تأهيل وتدريب لمدراء المدارس في مجال القرار الإداري بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.
 5. ضرورة اتفاق السياسات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم مثل التوجه نحو اللامركزية بما يتواءم مع واقع العمل الميداني للمدراء.
 6. إجراء بحوث مستقبلية تشمل أنماطاً مختلفة من اتخاذ القرار ومتغيرات أخرى.

المصادر والمراجع العربية:

- البناء، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- تقلا، رزان. (2016). درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- تيغزة، محمد. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجية بتوظيف حزمة SPSS وليزرل Lisrel، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- جيتو، خالد. (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، المجلة التربوية جامعة سوهاج، (58): 296 - 299.

- مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الخبرة بين أصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات وأصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح 10 سنوات فأكثر، ولا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي.

- الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الخبرة بين أصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات وأصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح 10 سنوات فأكثر، ولا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي.

من خلال عرض النتائج تبين أنه لا توجد فروق في الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: حسن (Hassan, 2020)، عدوان (Adwan, 2020)، الشريف (AL Sharif, 2018)، ودراسة المخاريز (Almakharez, 2018)، موشيتي (Mosheti, 2013)، والتي بينت نتائجها أنه لا توجد فروق في فاعلية اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس، بينما اختلفت مع دراسة الخضري (Alkhudri, 2017)، ودراسة أغبودو (Igbudu, 2012)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء ذكور وإناث يتلقون نفس التدريب والتأهيل، وينفذون السياسات نفسها، ويراعون الأنظمة والقوانين ذاتها عند اتخاذ القرار، كما أن العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار متقاربة.

أما في مجال المشاركة في اتخاذ القرار فكانت الفروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث ولصالح الإناث. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإناث أقل تسلطاً وتفرداً في اتخاذ القرار من الذكور، كما أن الإناث تميل إلى الاستقرار والبعد عن المشاحنات في العمل أكثر من الذكور، ومن هنا يأتي حرص المديرات على إشراك المعلومات في اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بالخبرة الإدارية أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال إعلان القرار ومتابعته والاستشارة والتروي في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار بين أصحاب الخبرة أقل من 10 سنوات وأصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر ولصالح 10 سنوات فأكثر، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مطر (Matar, 2018)، ودراسة أغبودو (Igbudu, 2012)، ودراسة موشيتي (Mosheti, 2013)، بينما اختلفت مع دراسة حسن (Hassan, 2020)، ودراسة عدوان (Adwan, 2020)، ودراسة الشريف (ALSharif, 2018)، وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (Mosheti, 2013)، و (Matar, 2018)، و (Igbudu, 2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القدرة على اتخاذ القرار ترتبط بالممارسة العملية وخبرة المدير في مواجهة المشكلات والأزمات وإيجاد الحلول المناسبة خلال سنوات العمل، ومن هنا نجد أن هذه التجارب تنمي المهارات والقدرات لدى المدير، أي

- الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، 125: 2 - 134.
- مداحي، عثمان. (2018). أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات. جامعة البليدة. الجزائر. 7 (2)، 244 - 234.
- مطر، هيا. (2018). درجة مشاركة المدراء بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- Adwan, N. (2019). *The effectiveness of decision- making and its relationship to emotional intelligence among primary school principals in the Southern Governorate of Palestine. (Unpublished Master's thesis). Islamic University. Gaza, Palestine.*
- Al- Ajbali, H. (2018). *Measuring the impact of workers' participation in decision- making and decision- making on job performance, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 2 (42), 133- 146.*
- Albna, H. (2013). *Modern school management, Dar Safa Publishing -Distribution, Amman Jordan.*
- Alem, K. (2012). *The degree to which educational leaders and the General Administration of Education for Boys in the Holy Capital practice the decision- making process, (Unpublished Master's Thesis). Umm Al- Qura University, Makkah Al- Mukarramah, Saudi Arabia.*
- Alfeki, A. (2012). *Computerized Information Systems and Decision Support, Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.*
- Alkhudri, N. (2017), *The effective of decision making for the secondary school managers in Gaza governorates and the relationship with crisis management, (Unpublished Master's thesis) , Islamic University, Gaza, Palestine.*
- Almkharez, L. (2018). *The degree of effectiveness of sharing in school decisions is taken from the point of view of Mafraq governorate teachers. Educational Sciences Studies, University of Jordan- Deanship of Scientific Research, 125: 2- 134.*
- Alqurean, A, & Harracha, I. (2007). *Modern School Administration, Amman: Dar Al- Israa for Publishing and Distribution.*
- ALSharif, A. (2018). *The degree of effectiveness of decision-making in private schools in the governorates of Gaza and its relationship to teachers' job satisfaction. (Unpublished Master's Thesis). Islamic University. Gaza, Palestine.*
- Ayyash, L, & Ghareeb, S. (2018) , *Administrative Decision Making among Graduate Students at the University of Baghdad. Alark Journal of Philosophy, Linguistics and Social Sciences, 3 (28) , 178- 196.*
- Dietric, C. (2010). *Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes. Inquiries Journal, 2 (02).*
- Hammad, E. (2017) *the effectiveness of situational leadership on enabling the staff about a field study on the staff in the Damascus hospital, Al- Baeth University magazine. 14- 168 (20) 39.*
- Hassan, H. (2020) , *The effective of administrative decisions for private secondary Directorate in the capital governorate Amman and the relationship with crisis management from the staff opinion, Amman: (M. A un published) the Middle East.*
- حسن، حنين. (2020). فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حماد، إباد. (2017). تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، 39 (20)، 168 - 14.
- الخضري، نجلاء. (2017). فاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري. (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13 (1)، 63 - 31.
- شبير، محمد. (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين
- الشريف، أحمد. (2018). درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى المدارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- عالم، خالد. (2012). درجة ممارسة القيادات التربوية و الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العجيلي، حسن. (2018). قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2 (42)، 146 - 133.
- عدوان، نسرين. (2019). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مدراء المدارس الأساسية بمحافظة فلسطين الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- عياش، ليث، وغريب، سيف (2018)، اتخاذ القرار الإداري لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة بغداد. مجلة الأرك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 3 (28)، 196 - 178.
- الفقي، عبد الإله. (2012). نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- القرعان، أحمد وحراشة، ابراهيم. (2007). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- لعلايمة، علي. (2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال (fertial) عنابة. (رسالة ماجستير غير منشورة). فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- محسن، منتهى. (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة التدريسيين، مجلة كلية التربية، جامعة المستنصرية، (34)، 548 - 515.
- المخاريز، لافي. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، دراسات العلوم التربوية،

- Igbudu, U. (2012). *Influence of Teacher's Participation in Decision Making On Their Job Performance in Public and Private Secondary Schools in Oredo Local Government Area of Edo State, Nigeria. European Journal of Business and Social Sciences, 1 (5), 12- 22.*
- Jito, K. (2019). *Participation in taking the educational decision and implementation procedures in the educational organizations, Suhag University Educational Journal, (58): 299- 296.*
- lalaaymeh, A. (2015). *The significance of strategic intelligence in the decision- making process, a field study of the (Fertial establishment) Annaba. (Unpublished Master's thesis) , Biographies Branch, University of Mohamed Khider, Algeria*
- Madahi, O. (2018). *The significance and role of information in making decisions. Management and development journal for research and studies, University of Blida, Algeria 7 (2) 244- 234.*
- Matar, H. (2018). *The degree of principals' involvement in the relief International Agency schools in Gaza governorate in decision- making and its relations to their work satisfaction, (unpublished master's thesis) The Islamic University of Gaza. Palestine.*
- Mohsen, M. (2019). *Crisis management for the deans of faculties at Al- Mustansiriya University and its relationship by decision- making effective from the point of view of the teachers, Journal of the College of Education, Al- Mustansiriya University (34) 548- 515.*
- Mosheti, P. A. (2013). *Teacher Participation in School Decision- Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana. Andrews University.*
- Sarafidou, J. O. & Chatziioannidis, G. (2013). *Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. International Journal of Educational Management. , v27 n2, 47- 85.*
- Sezer, S. (2016). *School Administrators Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision- Making Process. Inonu University Journal of the Faculty of Education, 17 (3) , 121- 137.*
- Shabir, M. (2015) *The effectiveness of the administrative decisions for private schools directors in Amman and their relationships to manage risks by employees point of view. (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University. Gaza, Palestine.*
- Swedat, A & Alshak, F. (2017). *The effect of creative thinking about making the administrative operation (the field study from the opinion of the senior middle management in the public insurance company in Jordan. The Jordan magazine in business management vol. 13 (1) 31- 63.*
- Taqla, R. (2016) *The percentage of the mutual leadership implementation by the academic heads in Damascus University and its role in the effectiveness of taking decisions by the academic staff point of view. , (unpublished master's thesis) Syria, Damascus.*
- Tgineza, A. (2012). *Exploratory and Empirical Factor Analysis: Its Concepts and Ending with the Employment of the SPSS Package and Lisrel, Amman: Al- Masirah Publishing and Distribution House, Jordan.*