

معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن

جهاد حسن عبدالفتاح عياش

مدير مدرسة الخوارزمي الأساسية للبنين، مديريه التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى،

وزاره التربية والتعليم، الأردن

jhadyash4@gmail.com

قبول البحث: 26/12/2021

مراجعة البحث: 22/12/2021

استلام البحث: 12/10/2021

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، واعتمد الباحث على المنهجي الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف دراسته، وتكونت عينة الدراسة من (105) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن حدة معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (3.37) ونسبة مئوية بلغت (67.47%)، أما بالنسبة لمجالات الدراسة فقد حصل المجال الأول (المعوقات الشخصية والاجتماعية) على المرتبة الثانية بدرجة حدة متوسطة وبمتوسط حسابي وقدره (3.25) ونسبة مئوية (65.02%)، بينما حصل المجال الثاني على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) ونسبة مئوية بلغت (69.93%). كما أظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار).

الكلمات المفتاحية: المعوقات، القرار، صنع القرار، اتخاذ القرار.

Obstacles to decision-making and decision-making from the point of view of principals of basic schools in the first Zarqa education in Jordan

Jihad Hassan Abdel Fattah Ayyash

Abstract: The study aimed to identify the degree of severity of the obstacles to decision-making and decision-making from the point of view of the principals of basic schools in the first Zarqa education in Jordan, and to reveal whether there are statistically significant differences between the answers of the sample members due to the variables: (gender, educational qualification, years of experience, training courses). and adopted a researcher on the systematic analytical and descriptive survey to achieve the objectives of the study, and the study sample consisted of (105) Director and Director . The results of the study showed that the severity of the obstacles to decision-making and decision-making from the point of view of the principals of basic schools in general came to a medium degree with an arithmetic average of (3.37) and a percentage of (67.47%). As for the fields of study, the first field (personal and social obstacles) ranked The second field has a moderate intensity with an arithmetic average of (3.25) and a percentage of (65.02%), while the second field ranked first with an arithmetic average of (3.49) and a percentage of (69.93%). The results also showed that there are no statistically significant differences at the significance level (0.05) between the answers of principals about the severity of the obstacles to decision-making and decision-making in basic schools in the first Zarqa education in Jordan due to the variables: (gender, educational qualification, years of experience, training courses in decision-making) .

Keywords: obstacles, decision, decision-making, decision-making.

المقدمة

تشهد المدارس في العصر الحالي تحديات وظروف تفرض على القائمين اتخاذ قرارات فعالة ومتجددة وابتكارية لمساعدتها على مواكبة التطور والتقدم في هذا العصر ومواجهة التحديات والازمات التي قد تعوقها، وتمثل القرارات التعليمية والمدرسية دوراً مهماً ومحورياً في إدارة المدارس، خاصة إذا إمتلكت تلك المدارس قيادات ناجحة. ونجاح القائد في أدائه لوظائفه يقاس دائماً بقدرته وتقوئه في اصدار القرارات المناسبة في الوقت الملائم حيث تمثل عملية اتخاذ القرار أكبر مسؤوليات المدير وأخطرها، ومن العناصر المهمة في المجال الإداري وهي مهمة لكل مدير مهما كان موقفه التنظيمي، وتمارس في كل الأنشطة وبمجالات العمل المختلفة. (العجمي، وآخرون، 2007، 132)

تعتبر عملية صناعة القرار التعليمي جوهر العملية الإدارية، ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية؛، حيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، سواء كان ذلك علي المستوي الوزاري أو علي مستوي مكاتب التربية أو علي مستوي المدارس. (الشامي، 2005، 4) ومما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية، ما تشهده المنظمات التعليمية من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأطراف أحياناً بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات، وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

وإذا كانت عملية صنع القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة فإن المدرسة باعتبارها أحد المنظمات التعليمية تعتمد هي كذلك في دراستها وتنظيمها على صنع القرار فهي بحاجة مستمرة إلى عمل القرارات وهذا العمل هو مهمة رئيسية من مهام الإداريين التربويين على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم لاسيما مديري المدارس. (حسان، وآخرون، 2005، 174) ومدير المدرسة أثناء قيامه بالمهام والوظائف الإدارية بالمدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإرشاد وتقويم فهو يقوم باتخاذ العديد من القرارات المدرسية، وكذلك عندما يقوم بمسؤولياته الفنية أو الإدارية أو المالية والمخزنية فهو بلا شك سيقوم بسلسلة من الإجراءات التي تنتهي باتخاذ القرارات. (العجمي، 2013، 341) ويقع العبء الأكبر في اتخاذ القرارات المدرسية على مدير المدرسة وتعتمد فاعلية القرار على مهارة المدير ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي لحل المشكلة بعيداً عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. (عطوي، 2014، 154) ومن الملاحظ أن مدير المدرسة يواجه الكثير من المشكلات في عملية صناعة واتخاذ القرار الأمر الذي يتطلب التمييز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق المدرسة. (أحمد، 2012، 141) أي أن مدير المدرسة أثناء قيامه بهذه الأدوار والمهام يواجه العديد من المشكلات والمعوقات التي قد تؤثر بشكل كبير على قيامه بصنع القرار واتخاذ. (Walker et al, 2007, 3)

يواجه قادة المدارس يومياً عدداً من القرارات التي يجب اتخاذها للحفاظ على تحسين مدارسهم واستمراريتها، وقد أشارت عدداً من الدراسات والأبحاث أن هناك بعض المعوقات والمشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في صنع واتخاذ القرارات المدرسية، ومن هذه الدراسات دراسة (الحري، 2008)، ودراسة (الغفلي، 2013)، ودراسة (الغامدي، 2015)، ودراسة (علي،

(2017)، ودراسة (المخرج، 2018). من خلال ما سبق ونظراً لطبيعة عمل الباحث كمديراً لأحد المدارس بالأردن فقد لاحظ وجود معوقات في صنع واتخاذ القرار، الأمر الذي دفعه لإجراء هذه الدراسة ومحاولة التعرف إلى المعوقات التي يواجهها مديري ومديرات المدارس وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

مشكلة الدراسة:

حظيت صناعة القرارات باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والاجتماعية على مدى سنوات القرن العشرين، وصنع القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. كذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل والتخفيف من حدة الأزمات، اتسمت بالعجلة، وفي بعض الأحيان بالارتجال وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها لإصدار القرارات اللازمة للتغلب على مشكلات الواقع.

ورغم أن صناعة القرار التعليمي قد تطورت كثيراً في ضوء الفكر الإداري المعاصر، إلا أن صناعة القرار التعليمي والمدرسي في الأردن لاتزال تواجه الكثير من التحديات والمشكلات، فمن المعروف أن المدارس في الأردن هي في قاعدة الهرم الإداري البيروقراطي، الذي تمارس فيه السلطة من الأعلى إلى الأدنى، وتُصنع القرارات على مستويات إدارية عليا. والإدارة المدرسية، في مستواها التنظيمي، لا تستطيع أن تصنع القرارات التي تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في بنية المدرسة، أو تحدث زيادة ملحوظة في مستوى الدافعية للعمل لدى الإداريين. (داوني، والشريفي، 2012، 97) وبناء على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

1. ما معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن؟
2. ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
3. ما درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف إلى درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو عملية صنع واتخاذ القرار والمعوقات التي تواجهها ذلك أنها تعد صلب العملية الإدارية وختامها.
2. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى من خلال تعرفهم إلى معوقات صنع واتخاذ القرار المدرسي.
3. يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم بالأردن، وبخاصة إدارة التدريب، لإعداد برامج تدريبية لمديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى، في مجال صنع واتخاذ القرار.
4. تساعد الدراسة الحالية المسؤولين عن التعليم في الأردن من خلال نتائجها على تعرف الواقع الفعلي لدرجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس ووضع الحلول المناسبة للحد منها.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: وتقتصر على معوقات صنع واتخاذ القرار (المعوقات الشخصية والاجتماعية، والمعوقات الإدارية والتنظيمية).
- الحدود الزمانية: وتقتصر على التطبيق الميداني خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022م.
- الحدود المكانية: وتقتصر على المدارس الأساسية الحكومية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن.
- الحدود البشرية: وتتمثل في جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في تربية الزرقاء الأولى.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **المعوقات:** وهي مجموعة العوامل والصعوبات الشخصية والاجتماعية والإدارية والتنظيمية التي تعرقل مديرو ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى من صنع واتخاذ القرار المدرسي.
- **صنع القرار:** هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى وتحديد عدة بدائل والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار البديل المناسب وتنفيذه ومتابعته وتقييمه.

- **اتخاذ القرار:** وهي عملية اختيار مديرو ومديرات المدارس الأساسية بتربية الزرقاء الحل والبدل الأمثل لحل مشكلة ما.

الخلفية النظرية للدراسة:

مفهوم صنع القرار واتخاذ:

تعني لفظة القرار الاختيار والحكم أو تغليب جانب على آخر، وذلك يعني الوقوف على رأي بعينه يمكن لمتخذه تنفيذه، أو تعيين مسار سلوك، أو أداة، أو تصرف بقصد تنفيذه، أي أن هناك مشكلة أو حالة أو قضية يراد إيجاد حل لها أو حسمها أو البت فيها، ونظراً لتعدد خيارات الحل أو البت في هذه الحالة أو الموقف فلا بد من قرار، ومصطلح القرار يشير إلى: العملية العقلية الذهنية أو التفكير الهادئ الواعي الذي ينصب على عملية تقويم البدائل واختيار أفضلها. (ابراهيم، 2009، 782)

يعرف صنع القرار بأنه عملية عقلية منظمة، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (البدائل)، ثم الوصول إلى قرار. (بكر، 2002، 80) ويعرف بأنه عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط، بل تتبلور عمليات فرعية ثلاث هي البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل والاختيار. (سلامة، 2005، 19) كما يعرف بأنه عبارة عن سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. (أحمد، 2012، 119) ويعرف بأنه عملية تتأثر بالمعلومات والقيم التي بها تحدد مشكلة ما بوضوح وتوضع لها حلول بديلة يتم تقديرها، ويتم تجهيز الاختيار الأنسب وتقييمه. (العجمي، 2013، 336)

إن صنع القرار هو مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين. (جدوالي، 2014، 139) وهو عملية تفاعلية ديناميكية تتضمن العديد من الإجراءات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار. (جيتو، 2019، 275) هي مجموعة من العمليات والنشاطات التي يلجأ إليها قائد المدرسة والعاملين معه وأصحاب العلاقة مع بالمدرسة لحل المشكلات المدرسية من أجل الحصول على عدة بدائل والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار البديل المناسب وتنفيذه ومتابعته وتقييمه. (المحرج، 2018، 185) أما مفهوم اتخاذ القرار فهي القدرة على مواجهة موقف يمثل مشكلة أو تحدي يحتاج إلى الفهم والمعلومات التي تسمح بمناقشة الحلول والبدائل وترتيبها وفق الأفضلية. (فلية، والزكي، 2004، 47) وهي عملية تفكير مركبة تهدف صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين، وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا والالتزام بخطوات مدروسة ومتدرجة. (شحاته، والنجار، 2003، 16)

وعملية اتخاذ القرار هي عملية يتم خلالها اختيار من بين عدة بدائل في موقف معين (Sing, 2000, 15). وهو عملية الاختيار بين البدائل المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق هدف واحد (Baiooco, et al, 2009, 65) وتعني عملية اتخاذ القرار الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق هدف محدد في ظل ظروف معينة. (اندوراس، وآخرون، 2012، 231) وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها الاختبار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق الهدف. (البناء، 2013، 99)

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

إن صنع القرار يمثل عملية ممنهجة من عدد الخطوات المحددة، ويكون قبلها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث لكي يتم الوصول لاتخاذ القرار بكل حيطة وبقطة؛ ليتم تفادي وقوع الأمور السلبية. أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات، وقد تكون بشكل مفاجئ في بعض الأوقات إلا أن المدير الناجح هو من يكون مستعد لهذا التوقيت المفاجئ، وعملية صنع القرار هي البداية الأولى لبدء البحث عن عدد من البدائل وتمييرها بعدد من العمليات، منها: المعالجة والدراسة والبحث وفي النهاية اتخاذ القرار الأمثل من بين عدد من هذه المقترحات المطروحة، أي أن اتخاذ القرار يعتبر مرحلة نهائية لعملية صنع القرار، وبالتالي يمكننا التفريق بين صنع القرار واتخاذ من خلال الجدول الآتي:

جدول (1) الفرق بين صنع القرار واتخاذ

وجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
التعريف	هو ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار، أي أنها عملية معقدة تتضمن أكثر من مرحلة وأكثر من إجراء وطريقة	هو ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليس مرادفاً لصنع القرار، أي أنها خلاصة ما يتوصل إليها صانعو القرار
المسؤول	صانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها أي هو الذي يسنّي القرار وفق الظروف والامكانات المتاحة	متخذ القرار هو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار أو تعديله على ألا يتجاوز الشروط إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافته أو تعديله

• المصدر: (حسان، وآخرون، 2005، 176)

أهمية صناعة القرار:

تكمن أهمية عملية صناعة القرار التربوي في كونها من العمليات المركزية والرئيسية في إدارة التعليم والتي تعبر بدورها عن مضمون السياسة التعليمية بشكل عام ويرجع ذلك إلى أن عملية صنع القرار واتخاذها هي مركز النشاط الإداري ومفهوم رئيسي لفاعلية القائد الإداري لدى المنفذين بالمؤسسة التعليمية، كما أنها تمثل مكانة مركزية في عمليات التغيير الاجتماعي الكبرى التي تمر بها الإدارة المعاصرة والتي لعملية صناعة القرار واتخاذها دوراً رئيسياً في توجيه تفاعلات تلك العمليات. (حسان، وآخرون، 2005، 181) كما تكمن أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية للإدارة المدرسية فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها جميع وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المدرسة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد ومعايير ومتابعة.. إلخ. (عطوي، 2014، 153) وإن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم ضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعتها وتنفيذها، كون عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقادة والمدراء. (البناء، 2013،

103) وهنا يؤكد الباحث على أهمية صنع واتخاذ القرارات المدرسية كونها أكثر المسؤوليات أهمية لمديري ومديرات المدارس، كما أنها من المسائل الخطيرة التي تتطلب وعياً ودقة وبعد نظر، وذلك لأن الآثار المترتبة عليها تتجاوز حاضراً المدارس إلى مستقبلها.

خصائص صناعة القرار الفعال :

وتتمثل خصائص صناعة القرار في الآتي: (الرواشدة، 2007، 42-43)

- مراعاة المنطق العلمي في خطوات ومراحل عملية صناعة القرار، والمتمثلة بإدراك وتحديد المشكلة موضوع القرار، وجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، ووضع الحلول البديلة للمشكلة، وتقييم البدائل واختيار البدائل الأنسب، ثم تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه.
- الحرص على مشاوراة العاملين ومشاركتهم في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم، مما يساعد على جمع المعلومات وتكاملها حول المشكلة موضوع القرار، ويقوي جانب الرشد في القرار، ويوجد التحمس لتنفيذ القرار، والالتزام بمضمونه من قبل العاملين.
- مراعاة كل من البيئة الداخلية في المؤسسة، والبيئة الخارجية بما يمثلها من قيم، واتجاهات، وحاجات، ودوافع لدى الأفراد والجماعات، وقوانين وأنظمة، وسياسات، وإجراءات، وقوى وعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، وتكنولوجية.
- تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات، كقصر النظر، وجمود الفكر، والمبالغة في التبسيط، والاعتماد على الخبرات الشخصية في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة أو الأفراد.
- طرح الرأي المعارض ومناقشته بهدف تكوين فهم عام مشترك، ثم دراسة مجموعة متنوعة من الآراء وأساليب المعالجة.
- البحث عن البدائل المختلفة للحل أولاً قبل البحث عن الحل الصحيح.
- تجنب الإحجام عن صناعة القرارات أو التردد في اتخاذها.
- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في صناعة القرارات الاستراتيجية والمهمة مثل: البرمجة الخطية، وشجرة القرارات، واستخدام الحاسب الإلكتروني.
- صناعة القرار في الوقت المناسب، حيث يعتبر عامل توقيت القرار من العوامل المهمة بالنسبة للمدير والعاملين على حد سواء، فالقرار المتخذ في الوقت الخاطئ غالباً ما تكون نتائجه غير فعالة.
- واقعية القرار وانسجامه مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
- دقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار.

خطوات ومراحل صنع واتخاذ القرار :

تتمثل مراحل وخطوات صنع واتخاذ القرار في الآتي: (Wadesango, Newman and Bayaga, Anass, 2013, 1690)، (عامر، والمصري، 2016، 71-73)، (البناء، 2013، 104-106)

المرحلة الأولى: تحديد وتشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات اللازمة:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل والبدائل المناسب للمشكلة:

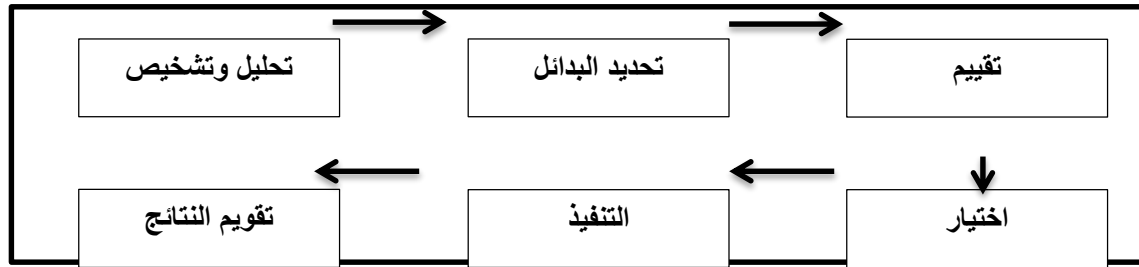
وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- 1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- 2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- 3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
- 4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- 5- درجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- 6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- 7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- 8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.



شكل (1) خطوات ومراحل صنع واتخاذ القرار، (عامر، والمصري، 2016، 71)

معوقات صنع واتخاذ القرارات المدرسية:

تتنوع وتتعدد معوقات صنع واتخاذ القرارات المدرسية حسب ما تناولها بعض الكتاب والباحثين، وفيما يلي عرضاً لبعض تلك المعوقات على النحو الآتي:

يذكر (المحرج، 2018، 200-202) أن أهم معوقات صنع القرارات المدرسية هي: كثرة الأعباء المدرسية الملقة على قيادة المدرسة ومنسوبها، وضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار، وقلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وقلة إشراك أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة في صنع القرار، وخوف قيادة المدرسة من تحمل مسؤولية صنع القرارات، وغموض اللوائح والأنظمة التي تدير عمل المدرسة، والمركزية الشديدة.

ويلخصها (البناء، 2013، 108) في: قصور المعلومات والبيانات المتوفرة لدى متخذ القرار، والجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار، والانفراد بعملية صنع القرار وعدم مشاركة الآخرين، وضعف الامكانيات المتاحة، وضعف الثقة بالنفس والآخرين، والارتجال والاعتماد على الحدس والتخمين، وضيق الوقت، وضغوط القيم الفلسفية والاجتماعية والاخلاقية. كما تتمثل معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية في ضعف خبرة المدير، وتعدد وجهات نظر المعلمين عند المشاركة في الرأي، والشعور بقلة الثقة بامكانيات المدرسة، والالتزامات الحياتية، وتدني الروح المعنوية للمدير والهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومحدودية صلاحيات المدير، وجمود بعض القوانين والأنظمة التربوية، ونقص الوسائل التكنولوجية الحديثة، والخلافات بين المعلمين في المدرسة، وضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. (الغفلي، 2013، 108-110)

ويحددها (علي، 2017، 212) في تداخل المسؤوليات، وكثرة الأعباء الوظيفية لدى مدير المدرسة، وضعف الوعي بخطوات المنهج العلمي لصنع واتخاذ القرار، وضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة، وضعف المتابعة الدقيقة للقرار بعد اتخاذه، وضعف التعاون بين المدرسة والمستويات العليا للإدارة.

دراسات سابقة:

ويتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً للدراسات والابحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تم عرضها وترتيبها من الاحداث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

دراسة (الرفايعة، 2019) التي هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذه لدى مديري المدارس في الريف الأردني ودرجة تأثر استجابات المستجيبين بمتغيرات كل من الجنس والوظيفة والخبرة العملية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية والانسانية والتنظيمية والادارية في صناعة القرار واتخاذه لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وتوسط درجة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية، كما أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة.

وأجرى (المحرج، 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع صنع القرارات في تلك المدارس، وتحديد المعوقات التي تحول دون ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن قيادة المدرسة تدرك مفهوم صنع القرار، وتجمع المعلومات الكافية حول المشكلة، وتقوم بتحليلها، وتضع حلولاً وبدائل مقترحة للمشكلة، وتختار البديل الأفضل عند اتخاذ القرار، وتشارك منسوبي المدرسة في صنع القرارات عن طريق الاجتماعات واللجان، كما تبين من نتائج الدراسة أن من معوقات صنع القرارات في المدارس قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار، وكثرة الأعباء المدرسية الملقة على قيادة المدرسة ومنسوبيها، وقلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات.

أما دراسة (أبا الخيل، والسعود، 2018) فقد هدفت التعرف إلى واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في هذه المدارس وفقاً للمتغيرات: الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، والخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع اتخاذ القرار الرشيد بالمدارس الخاصة في مدينة الرياض من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها على نحو عام كانت مرتفعة، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الوظيفة، ولصالح المدير، وتُعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة الطويلة.

في حين أجرت (علي، 2017) دراسة هدفت التعرف على معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، وتقديم مقترحات للتغلب على معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية

مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع المعوقات دالة إحصائياً مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئة (المديرين والوكلاء) فئة (المعلمين الأخصائيين الاجتماعيين) حول المعوقات التي تحول دون قيام مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية بأدوارهم في صنع القرار واتخاذها.

ودراسة (Sezer, 2016) التي كان هدفها الكشف عن آراء مديري المدارس حول العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدرسة.

بينما دراسة **(الغامدي، 2015)** هدفت إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، والتعرف إلى المعوقات التي قد تحدّ من فاعليته، والكشف عن الوسائل التي قد تظهره لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة للمديرين يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار، وأن لمتغير عدد سنوات الخبرة دوراً قوياً ومؤثراً على المديرين، ويرفع من كفاءتهم ومن أدائهم. كما بينت أن أعلى نسبة من اقتراحات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه المديرين في اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة هي كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

وأجرى **(الغفلي، 2013)** دراسة هدفت إلى استقصاء المعوقات التي تواجه مديرو ومديرات مدارس مكتب العين التعليمي في عملية اتخاذ القرار المدرسي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف دراسته، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك معوقات شخصية وتنظيمية واجتماعية تحول دون اتخاذ مدير المدرسة للقرارات، وهذه المعوقات تراوحت درجتها ما بين المتوسطة إلى أعلى مراتب الدرجة المتوسطة، كما شكلت المعوقات التنظيمية أبرز معوقات عملية اتخاذ القرار واتحلت المرتبة الأولى، يليها المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية، ثم يليها المعوقات الاجتماعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي والخبرة والعمر.

كما قام (الحربي، 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، والتعرف على أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس الابتدائية تعزى إلى المتغيرات الأولية للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات التنظيمية شكلت أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية من حيث كونها معوقاً من معوقات صنع القرار الإداري المدرسي ولم تشكل المعوقات الاجتماعية معوقاً بارزاً عند صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف التي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة ويمكن تسجيل جوانب الاستفادة وأهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، فقد اتفقت بعض الدراسات مع أهداف الدراسة الحالية في التعرف إلى معوقات صنع واتخاذ القرار، في حين اختلفت أهداف بعض الدراسة مع أهداف الدراسة الحالية في تناوله لواقع صنع واتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، بينما اختلفت بعض الدراسات مع عينة الدراسة الحالية في تحديد المعلمين ووكلاء المدارس كعينة لدراساتهم، واتفقت أغلب الدراسة مع الدراسة الحالية في تحديد مديرو ومديرات المدارس كعينة للدراسة، وتميزت الدراسة الحالية في تحديد متغير الدورات التدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار كأحد المتغيرات لعينة الدراسة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الوصول الى تحديد خطة الدراسة وعينتها وفي بناء الأداة وأهم النتائج لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية مما يساعد على توضيحها وتفسيرها.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وخصائص العينة، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها باستجواب مجتمع الدراسة أو شريحة منه تمثل عينة للدراسة عن طريق أداة الدراسة وهي الاستبانة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المرحلة الأساسية الحكومية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن، والذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2021م والبالغ عددهم (110) مديراً ومديرة حسب إحصائية من مكتب تربية الزرقاء الأولى.

عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بعمل مسح ميداني شامل لجميع أفراد المجتمع، والذين استجاب منهم (105) مديراً ومديرة يتوزعون حسب متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

جدول (2) خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	48	45.7
	اناث	57	54.3
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	5	4.8
	بكالوريوس	79	75.2
	ماجستير فأعلى	21	20.0
	5 سنوات فأقل	24	22.9
سنوات الخبرة	6 - 10 سنوات	13	12.4
	أكثر من 10 سنوات	68	64.8
	لا يوجد	45	42.9
الدورات التدريبية	دورة واحدة	27	25.7
	دورتان فأكثر	33	31.4

يتضح من الجدول أعلاه تقارب نسبة فئة الذكور وفئة الاناث حيث بلغت نسبة فئة الذكور من عينة الدراسة (45.7%) بينما بلغت نسبة فئة الاناث (54.3%)، في حين نجد في متغير المؤهل العلمي أن حامي مؤهل البكالوريوس هم أكبر فئة في عينة الدراسة وذلك بنسبة مئوية (75.2%)، بينما بلغت نسبة فئة حامي مؤهل دبلوم متوسط (4.8%) كأقل نسبة في المؤهلات، والعدد المتبقي هم من حامي مؤهل الدراسات العليا بنسبة (20%)، كما يتضح من الجدول السابق أن نسبة من يمتلكون خبرة 5 سنوات فأقل (22.9%)، ونسبة من يمتلكون خبرة (6-10 سنوات) هي (12.4%)، في حين كانت فئة من يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات أكبر فئة في عينة الدراسة وذلك بنسبة (64.8%)، ويتبين من الجدول السابق أيضاً حصول عينة الدراسة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال صناع القرار واتخاذها أن فئة من لم يتدربوا في هذا المجال قاربت نصف عينة الدراسة بنسبة مئوية بلغت (42.9%)، في حين بلغت نسبة فئة من اخذوا دورة تدريبية واحدة (25.7%)، وبلغت نسبة فئة من أخذوا دورتان تدريبيتان فأكثر (31.4%).

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد اتبع الباحث عدداً من الخطوات لبناء الاستبيان بعد الرجوع إلى الأدب النظري لموضوع الدراسة، والاستفادة من الاستبانات والمقاييس الواردة في الدراسات السابقة، ومن جملة هذه الأدبيات صمم الباحث أداة البحث في صورتها الأولية بحيث تكونت من (33) فقرة/موقفاً.

صدق الأداة وثباتها:

أ) صدق الأداة:

استخدم الباحث طريقتان للتحقق من صدق الأداة: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

1 - صدق المحكمين:

وهنا تم عرض الأداة في صورتها الأولية على (15) محكماً في مجال الإدارة التربوية بهدف التحقق من الصدق الظاهري لفقراتها، ونتيجة لهذا الإجراء تم حذف فقرتان وتعديل صياغة بعض الفقرات في ضوء ملاحظات وآراء المحكمين، وتثبيت الفقرات التي نالت نسبة اتفاق كبير بين المحكمين، لتكون الأداة في صورتها النهائية على مجالين رئيسيين بعدد (31) فقرة، على النحو الآتي:

- المجال الأول: المعوقات الشخصية والاجتماعية، وعدد فقراته (14) فقرة.

- المجال الثاني: المعوقات الإدارية والتنظيمية، وعدد فقراته (17) فقرة.

2 - صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) نتائج معاملات الارتباط بين فقرات ومجالاتها

المجال الأول: المعوقات الشخصية والاجتماعية		المجال الثاني: المعوقات الإدارية والتنظيمية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.485**	1	0.708**
2	0.528**	2	0.702**
3	0.788**	3	0.656**
4	0.723**	4	0.762**
5	0.766**	5	0.777**
6	0.768**	6	0.728**
7	0.669**	7	0.773**
8	0.453**	8	0.575**
9	0.721**	9	0.742**
10	0.759**	10	0.762**
11	0.768**	11	0.751**
12	0.748**	12	0.767**
13	0.745**	13	0.709**
14	0.671**	14	0.785**
		15	0.708**
		16	0.729**
		17	0.840**

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (المعوقات الشخصية والاجتماعية) والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى الدلالة (0,01) الأمر الذي يشير إلى مستوى مناسب من الصدق للمقياس (الأداة).

(ب) ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها ووضوح الفقرات تم قام الباحث بحساب معامل ثبات الأداة بتطبيق معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cornbrash) وإيجاد معامل الثبات للأداة ومجالاتها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) نتائج ثبات مجالات الاداة والثبات الكلي للأداة

رقم المجال	مجالات الأداة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المعوقات الشخصية والاجتماعية	14	0.913
2	المعوقات الإدارية والتنظيمية	17	0.945
	الثبات الكلي للأداة	31	0.958

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.958) وهي قيمة تدل مستوى مرتفع من الثبات للمقياس (الأداة).

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة أسئلة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية، لتوضيح خصائص أفراد العينة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرو نباخ، لحساب معامل الثبات.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية، لتوضيح استجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لحساب الفروق الاحصائية بين فئات متغير النوع (ذكور/إناث).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الاحصائية بين فئات متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

في هذا الجزء من الدراسة تم عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها والاجابة على أسئلتها ومناقشة تلك النتائج وتفسيرها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول للدراسة:

والذي ينص على: ما درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات والمجالات والأداة ككل، وذلك على النحو الآتي:

(أ) على المستوى الكلي للمجالات والأداة:

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المستوى الكلي للمجالات والأداة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على المستوى الكلي للمجالات والأداة

رتبة المجال	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الحدة
الثاني	1	المعوقات الشخصية والاجتماعية	3.25	1.1932	65.02	مرتفعة
الأول	2	المعوقات الإدارية والتنظيمية	3.49	1.1359	69.93	متوسطة
		الكلي للأداة	3.37	1.1646	67.47	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة الحدة الكلية لمعوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن جاءت متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (3.37) ونسبة مئوية بلغت (67.47%). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغفلي، 2013) والتي توصلت إلى أن درجة معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر مديرو ومديرات المدارس جاءت متوسطة. في حين حصل المجال الثاني (المعوقات الإدارية والتنظيمية) على المرتبة الأولى بين مجالات الأداة بمتوسط حسابي وقدره (3.49) ونسبة مئوية بلغت (69.93%) ودرجة حدة مرتفعة، بينما حصل المجال الأول (المعوقات الشخصية والاجتماعية) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (3.25) ونسبة مئوية بلغت (65.02%) ودرجة حدة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحربي، 2008)، (الغفلي، 2013) والتي توصلت إلى أن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى، ويليهما المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية.

(ب) على مستوى فقرات المجالات:**المجال الأول: المعوقات الشخصية والاجتماعية:**

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فقرات المجال الأول والكلي للمجال، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على مستوى فقرات المجال الأول

رتبة الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة/المعوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الحدة
1	2	الالتزامات والضغط النفسي التي يتعرض لها المدير	3.76	0.9857	75.23	مرتفعة
2	8	تعدد وجهات نظر المعلمين عند المشاركة في صنع القرار واتخاذ	3.57	1.0994	71.42	مرتفعة
3	6	ضعف خبرة بعض المشاركين في صنع القرار	3.45	1.0563	69.14	مرتفعة
4	4	اعتقاد بعض منسوبي المدرسة أن صنع القرارات مسؤولية مدير المدرسة فقط	3.44	1.2087	68.95	مرتفعة
5	14	ضعف مشاركة المجتمع المحلي مع مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار	3.41	1.1992	68.38	مرتفعة
6	7	ارتباط المدير بمهام أسرية ومجتمعية إلى جانب عمله كمدير مدرسة	3.36	1.3018	67.23	متوسطة
7	13	القيود المفروضة من العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحيط ومدى مساهمة القرار لها	3.29	1.1344	65.90	متوسطة
8	12	ضعف فاعلية المجالس والتنظيمات المدرسية في أداء دورها	3.17	1.1804	63.42	متوسطة
9	5	التحيز والمعاملة في صنع واتخاذ القرار	3.09	1.2973	61.90	متوسطة
10	3	الجوانب العاطفية والعلاقات الشخصية والقرابة الأسرية تؤثر على مدير المدرسة في اتخاذ القرار	3.08	1.2566	61.71	متوسطة
11	1	ضعف ثقة المدير والمشاركين في صنع القرار بذاتهم وخبراتهم	2.98	1.3007	59.62	متوسطة
12	9	ضعف الروح المعنوية للمدير والعاملين في المدرسة	2.98	1.2783	59.62	متوسطة
13	10	التسرع المستمر من قبل مدير المدرسة في اقتراح الحلول والبدائل	2.95	1.2277	59.04	متوسطة
14	11	الصراعات والخلافات بين المعلمين في المدرسة	2.93	1.1788	58.66	متوسطة
		الكلية للمجال الأول	3.25	1.1932	65.02	متوسطة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.93-3.76) ودرجة حدة (متوسطة-مرتفعة)، وبلغ المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال (3.25) وبانحراف معياري (1.1932) ودرجة حدة متوسطة. كما يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على: الالتزامات والضغط النفسي التي يتعرض لها المدير، حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات المجال الأول بمتوسط حسابي وقدره (3.76) وانحراف معياري (0.9857) ودرجة حدة مرتفعة. أما الفقرة رقم (11) والتي تنص على: الصراعات والخلافات بين المعلمين في المدرسة، حصلت على المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال الأول بمتوسط حسابي وقدره (2.93) وانحراف معياري (1.1788) ودرجة حدة متوسطة.

المجال الثاني: المعوقات الإدارية والتنظيمية:

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فقرات المجال الثاني والكلية للمجال، وذلك على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على مستوى فقرات المجال الثاني

رتبة الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة/المعوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الحدة
1	15	ضعف الامكانيات والموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار	3.82	0.9553	76.57	مرتفعة
2	4	جمود بعض القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية والمدرسية	3.79	1.1325	75.81	مرتفعة
3	2	قلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرار	3.78	1.1600	75.62	مرتفعة
4	13	كثرة الأعباء الوظيفية لدى مدير المدرسة والمشاركين في صنع القرار	3.69	1.1445	73.90	مرتفعة
5	16	كثرة القرارات المدرسية يؤثر على قدرة المدير على متابعتها وتنفيذها	3.69	1.0752	73.90	مرتفعة
6	11	تعدد اللوائح والتعليمات والأنظمة الصادرة من مكتب التربية والتعليم	3.64	1.0093	72.95	مرتفعة
7	1	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات من الجهات العليا	3.60	1.1308	72.19	مرتفعة
8	7	يؤثر التغيير والتجديد التربوي المستمر في عملية اتخاذ القرار	3.49	1.0389	69.90	مرتفعة
9	9	ضيق الوقت المتاح لدى مدير المدرسة لإجراء الدراسة والبحث الكافي لصنع واتخاذ القرار	3.45	1.1353	69.14	مرتفعة
10	8	ضعف توافر الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة للتواصل حول عملية اتخاذ القرار	3.44	1.2167	68.95	مرتفعة
11	14	ضعف خبرة بعض المدراء والمعلمين بخطوات المنهج العلمي في صنع القرار واتخاذها	3.42	1.1755	68.57	مرتفعة
12	5	قلة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرار	3.41	1.1749	68.38	مرتفعة
13	17	ضعف عملية التقييم والتقويم بدقة للقرار بعد اتخاذها	3.39	1.1050	67.81	متوسطة
14	10	المسؤوليات الموكلة إلى متخذ القرار متداخلة وغير واضحة	3.36	1.2257	67.23	متوسطة
15	12	قلة الدورات التدريبية المقدمة لمدير المدرسة في مجال صنع واتخاذ القرار	3.25	1.1009	65.14	متوسطة
16	6	ضعف توافر المعلومات الحديثة لدى مدير المدرسة لصنع واتخاذ القرارات	3.19	1.2641	63.81	متوسطة
17	3	ضعف الاتصال بين المدير والهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة	2.95	1.2662	59.04	متوسطة
		الكلية للمجال الثاني	3.49	1.1359	69.93	مرتفعة

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني تراوحت بين (2.95-3.82) ودرجة حدة (متوسطة-مرتفعة)، وبلغ المتوسط الكلي لفقرات هذا المجال (3.49) وبانحراف معياري (1.1359) ودرجة حدة مرتفعة. كما يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (15) والتي تنص على: ضعف الامكانيات والموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار، حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات المجال الثاني بمتوسط حسابي وقدره (3.82) وانحراف معياري (0.9553) ودرجة حدة مرتفعة. أما الفقرة رقم (3) والتي تنص على: ضعف الاتصال بين المدير والهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، حصلت على المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال الثاني بمتوسط حسابي وقدره (2.95) وانحراف معياري (1.2662) ودرجة حدة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار)؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الاختبارات الاحصائية المعلمية المناسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير النوع:

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لحساب الفروق الاحصائية بين فئات متغير النوع (ذكور، اناث)، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار (t-test) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

المجال	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المعوقات الشخصية والاجتماعية	ذكر	48	3.3452	0.80978	1.081	0.282
	أنثى	57	3.1717	0.82738		
المعوقات الإدارية والتنظيمية	ذكر	48	3.5478	0.87023	0.573	0.568
	أنثى	57	3.4541	0.80361		
الكلية للأداة	ذكر	48	3.4563	0.78501	0.851	0.396
	أنثى	57	3.3265	0.77210		

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية للمجالات والأداة ككل جاءت أكبر من القيمة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغير النوع. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى تشابه الظروف في مدارس الذكور ومدارس الاناث أي أن ظروف العمل التي يعمل فيها مديري المدارس تتشابه مع ظروف العمل التي تعمل فيها مديرات المدارس وتكافؤ الامكانات المتاحة لهما. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغفلي، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير النوع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الاحصائية بين فئات متغير المؤهل العلمي (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9) نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المعوقات الشخصية والاجتماعية	بين المجموعات	2.590	2	1.295	1.961	0.146
	داخل المجموعات	67.350	102	.660		
	المجموع	69.940	104			
المعوقات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	3.513	2	1.757	2.617	0.078
	داخل المجموعات	68.473	102	.671		
	المجموع	71.986	104			
الكلي للأداة	بين المجموعات	2.776	2	1.388	2.359	0.100
	داخل المجموعات	60.010	102	.588		
	المجموع	62.787	104			

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية للمجالات والأداة ككل جاءت أكبر من القيمة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى تشابه ظروف معوقات صنع واتخاذ القرار لدى قادة المدارس رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وكون أصحاب المؤهلات العلمية العليا ممن يمتلكون مؤهل ماجستير فأعلى قد يختلفون عن غيرهم إلا أن أغلب برامج الدراسات العليا في هذا المجال قد يغلب عليها الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي الأمر يجعلهم يتشابهون بنفس القدرات والمهارات في ممارسة صنع واتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغفلي، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الاحصائية بين فئات متغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (10) نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	1.583	2	.791	1.181	0.311
	داخل المجموعات	68.357	102	.670		

			104	69.940	المجموع	المعوقات الشخصية والاجتماعية
0.484	.730	.508	2	1.016	بين المجموعات	المعوقات الإدارية والتنظيمية
		.696	102	70.970	داخل المجموعات	
			104	71.986	المجموع	
0.357	1.040	.627	2	1.254	بين المجموعات	الكلية للأداة
		.603	102	61.532	داخل المجموعات	
			104	62.787	المجموع	

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية للمجالات والأداة ككل جاءت أكبر من القيمة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى استفادة أصحاب الخبرات القليلة من أصحاب الخبرات الطويلة الأمر الذي يؤدي تشابه الخبرات والظروف والامكانات فيما بينهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغفلي، 2013) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية:

وهنا تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الاحصائية بين فئات متغير الدورات التدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار (لا يوجد، دورة واحدة، دورتان فأكثر)، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (11) نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المعوقات الشخصية والاجتماعية	بين المجموعات	2.590	2	1.295	1.961	0.146
	داخل المجموعات	67.350	102	.660		
	المجموع	69.940	104			
المعوقات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	3.513	2	1.757	2.617	0.078
	داخل المجموعات	68.473	102	.671		
	المجموع	71.986	104			
الكلية للأداة	بين المجموعات	2.776	2	1.388	2.359	0.100
	داخل المجموعات	60.010	102	.588		
	المجموع	62.787	104			

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية للمجالات والأداة ككل جاءت أكبر من القيمة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغير الدورات التدريبية. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن ما يقارب نصف العينة لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال صنع واتخاذ القرار والنصف الآخر لم يحصلوا سوى على دورة واحدة أو دورتان على الأقل في هذا المجال الأمر يؤكد تشابه الظروف والخبرات لديهم وتقارب وجهات النظر حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

الاستنتاجات:

تتمثل أهم نتائج الدراسة في الآتي:

- أن درجة الحدة الكلية معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن جاءت متوسطة.
- أن المجال الأول (المعوقات الشخصية والاجتماعية) حصل على المرتبة الثانية وبدرجة حدة متوسطة.
- أن المجال الثاني (المعوقات الإدارية والتنظيمية) حصل على المرتبة الأولى وبدرجة حدة مرتفعة.
- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين اجابات المديرين والمديرات حول درجة حدة معوقات صنع واتخاذ القرار في المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى بالأردن تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة قيام المسؤولين وقيادات الدولة بالعمل على التخفيف من الالتزامات والضغوط النفسية التي يتعرض لها مديري ومديرات المدارس قدر الامكان.
- تكثيف الدورات والبرامج التدريبية المقدمة لمديري ومديرات المدارس في مجال صنع واتخاذ القرار ومهارات مشاركة المعلمين في صنع القرار والتعامل مع وجهات النظر المتعددة.
- تقديم الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل للمشاركين في صنع القرار ذات العلاقة بالمدارس التي يعملون بها.
- تقديم الندوات التوعوية والتثقيفية للمشاركين في صنع القرار حول أهمية صنع القرار وأنه مسؤولية الجميع وليس مسؤولية المدير فقط.
- توعية مديري المدارس بأهمية التعاون مع المجتمع المحلي واشراكه في صنع واتخاذ القرار المدرسي.

- تقديم الحوافز والدعم المادي والمعنوي لجميع المشاركين في صنع واتخاذ القرارات المدرسية بالأردن لكي تسهم في تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات المدرسية بفعالية.
- ضرورة إعادة النظر في بعض القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية والمدرسية الجامدة التي تعرقل مديري ومديرات المدارس من صنع واتخاذ القرار.
- منح الجهات العليا مديري ومديرات المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من صنع واتخاذ القرار بشكل مناسب.
- تحديد المهام الوظيفية لمديري ومديرات المدارس بشكل واضح وتخفيف الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء دراسة للتعرف إلى معوقات صنع واتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المراحل التعليمية الأخرى.
- إجراء دراسة لبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات صنع واتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس بالأردن.
- إجراء دراسة للتعرف إلى متطلبات صنع واتخاذ القرار المدرسي الفعال.

المراجع:

- أبا الخيل، هناء بنت محمد، السعود، راتب سلامة، (2018)، واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات، بحث منشور، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (2)، ص 212-237.
- إبراهيم، مجدي عزيز، (2009)، معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
- أحمد، إبراهيم أحمد، (2012)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر.
- اندوراس، رامي جمال، ومعاينة، عادل سالم، والحويطة، عبدالمحسن، (2012)، الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- بكر، عبد الجواد، (2002)، السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- البنا، هالة مصباح، (2013)، الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جدوالي، صافية، (2014)، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، بحث منشور، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (19)، ديسمبر، ص 132-152.

- جيتو، عبدالحق خالد، (2019)، المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، بحث منشور، **المجلة التربوية**، العدد الثامن والخمسون، فبراير، ص 270-299.
- الحري، نايف نفاع نويفع، (2008)، أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- حسان، حسن، ومجاهد، محمد، والعجمي، محمد، والشرقاوي، سعدية، (2005)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده**، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- دواني، كمال، والشريفي، عباس، (2012)، مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحولي وعلاقته بمستوى دافعتهم للعمل، بحث منشور، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد (8)، العدد (2)، ص 93-103.
- الرفاعة، عمر علي، (2019)، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، بحث منشور، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد (43)، الجزء الرابع، ص 815-862.
- الرواشدة، خلف سليمان، (2007)، **صناعة القرار المدرسي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلامة، عبدالعظيم حسن، (2005)، **ديناميات وأخلاقيات صناعة القرار**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- الشامي، عبدالله محمد، (2005)، تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، صنعاء، اليمن.
- شحاته، حسن، والنجار، زينب، (2003)، **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- عامر، طارق عبدالرؤوف، والمصري، إيهاب عيسى، (2016)، **صناعة واتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- العجمي، أحمد حسنين، وحسان، حسن محمد، (2007)، **الإدارة التربوية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين، (2013)، **الإدارة والتخطيط التربوي "النظرية والتطبيق"**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عطوي، جودت عزت، (2014)، **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الطبعة الثامنة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، حنان أحمد، (2017)، معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، بحث منشور، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، العدد (11)، الجزء الخامس، ص 193-233.

- الغامدي، علي محمد، (2015)، واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، بحث منشور، رسالة الخليج العربي (دراسات وبحوث)، العدد (137)، ص 69-88.
- الغفلي، رويه سعيد، (2013)، معوقات عملية اتخاذ القرارات المدرسية كما يراها مديرو ومديرات مدارس مكتب العين التعليمي، رسالة ماجستير منشورة غير منشورة، جامعة الامارات العربية المتحدة، الامارات.
- فلية، فاروق، والزكي، أحمد، (2004)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد، (2018)، واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي (دراسة ميدانية)، بحث منشور، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)، الجزء (12)، ص 181-218.
- 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.
- Wadesango, Newman and Bayaga, Anass (2013): "Management of Schools: Teachers Involvement in Decision Making Processes", In (African Journal of Business Management), Vol. (7).
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). "Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control". Journal of Adolescence, 32, 963-976.
- Sing, N.(2000). Principles of management, Deep & Deep, Publication ,LTD, New York, USA.
- Walker, Katey and others(2007). Make- up your Mind – Improving your Decision-Making skills, university of Florida, , pp1-4.