



**معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في
منطقة العاصمة التعليمية, من وجهة نظر مديري المدارس
ومعلميها**

إعداد

د/ فاطمة محمد الرميح

استاذ مساعد التربية المقارنة والادارة التعليمية

المجلة العلمية - جامعة دمياط

العدد 65 يوليو 2013

المقدمة:

مع تطور الحياة وازدياد متطلبات الدول من نظامها التعليمي والتربوي، اتسعت بالتالي وظائف المدرسة ونمت نمواً كبيراً وتطورت المسؤوليات المنوطة بها، وأصبح ينظر إليها باعتبارها المنظمة المتخصصة التي أنشأها المجتمع من أجل تربية أبنائه وفق عمليات التوجيه التربوي، ثم ما لبثت هذه النظرية للمدرسة أن أخذت شكلاً أكثر قوة في العصر الحديث نتيجة للتقدم العلمي ونمو الحركات القومية والاتجاه إلى الديمقراطية مما أضفى مهاماً ووظائف جديدة على المدرسة وكذلك على الأجهزة الإدارية التي تخطط وتنظم وتراقب عملياتها وتصنع القرارات التي تعمل من خلالها على مواجهة حاجاتها وتقديم الحلول لمشكلاتها.

ويعد القرار التربوي لب العمل الإداري في المنظمات التعليمية، والعنصر الذي تتمحور حوله الوظائف الإدارية، ويذهب "جريفث" إلى أن "البناء التنظيمي للمنظمات يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات ومن ثم يعود ذلك على البناء التنظيمي للمؤسسات التربوية"، والحقيقة أن المنظمات التعليمية بحاجة مستمرة إلى صناعة القرارات، وهذه مهمة رئيسة من مهام إدارتها والعاملين فيها بمختلف مستوياتها، بل أن هذا العمل يشكل ركناً أساسياً في مهام أي فرد من أفراد المجتمع التعليمي (أحمد، 1990).

ويعني ذلك أن هناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في المنظمات التعليمية وعليه فلا بد أن ينحى صنع القرار التعليمي والتربوي المنحى العلمي بصورة أكثر حرية ومشاركة مما يحقق زيادة كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها وإنتاجيتها (حاشقجي، 1989).

وتذهب التعريفات التي تناولت عملية اتخاذ القرار إلى كونه الأساس في العمليات الإدارية بمختلف مراحلها وعناصرها وأفرادها، فقد ذهب "فايول" إلى أنه "انعكاسات للسلوك تقع مستقبلاً والنتائج التي تترتب على هذا السلوك"، أي الربط بين

الأداء الإداري للمؤسسة والنتائج التي تترتب على هذا الأداء في اتخاذ القرار، ويذهب أيضاً بأنه "عملية اختيار بين مجموعة بين البدائل يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب الموقف موضوع القرار" (الجوهري وأبو الغار، 1996).

ومن ثم أصبحت المشاركة في اتخاذ القرار التربوي عملية ملحة تفرضها أهميته والتوسع في مفهوم المشاركة والتشاور، وكذلك اتساع المعارف والعلوم والثقافات وتعدد مجالات الخبرة والاتصال التي أصبح من المستحيل أن يلم بها فرد واحد من العاملين في المجال التربوي أو قيادته، هذا بالإضافة إلى اتساع الهوة بين ما هو جديد وبين ما يحدث في كثير من مؤسساتنا التربوية التي لازالت تعاني من قصور في عملياتها الإدارية (Lawrence, 1994).

وتمثل المشاركة في اتخاذ القرار عملية تنموية للإدارات وبخاصة التربوية، حيث تستخدم في الدول المتقدمة أداة لعدم الاحتكاك بين العاملين في تلك الإدارات وقلة اعتمادهم على الرئيس في إدارة عملياتها، كما أنها تؤدي إلى ظهور الرغبة منهم في البدء بنشاط جديد والاستفادة من الوقت في الأعمال المنتجة، هذا بالإضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات لها مميزات تفعل العمل الإداري للمنظمة مثل شعور العاملين فيه بالأهمية حيث يشاركون بفعالية في إدارة مؤسساتهم كما يتقبلون أي تغيير يحدث في تلك المؤسسات ويتفاعلون معه مما يعني سهولة توجيه الآخرين وتحسين كفاية العمل وتحسين نوعية تنفيذ القرارات الإدارية (Conway, 1997).

ولكي تتسم عملية اتخاذ القرار بعقلانية أو بمنطقية يجب أن تأخذ في اعتبارها أمرين رئيسيين هما: ما هو كائن بالفعل وما ينبغي أن يكون، والثاني يعني تطوير صناعته وتحقيقه للأهداف الذي اتخذ من أجله وتحسين كفاية العمل الذي تم تنفيذه كما ينبغي بإعتبار أن تلك العملية دائرية تبدأ بوضع السياسة وتؤدي إلى التخطيط والتنفيذ والتقييم وكل أجزاء هذه الدائرة ضرورية وحيوية إذا ما أريد التوصل إلى قرارات تربوية رشيدة أو عقلانية.

والواقع أن هناك عدة عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار التربوي

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

المتخذ وتجعله قراراً غير راشد. ومن ذلك معاناة عملية صنع القرار في مدارس الكويت من مشكلات ومعوقات عديدة مثل تزايد الأعباء الملقاة على عاتق قيادتها والتي تحول دون اتخاذ القرار وإعطاء الفرصة للعاملين في مشاركة صناعته، وعدم توفر البيانات من جهة وقلة الدقة فيما توفر من بعضها من جهة أخرى، وكذلك حاجة القيادات الإدارية إلى التدريب على الطريقة العملية المثلى لاتخاذ القرار المناسب، وذلك لنقص خبرة بعض هذه القيادات، ولعل كان ما سبق يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة التربوية التي تعاني من مثل هذه المشكلات (الغمري، 1978).

كما تعيننا أيضاً المشاركة في صناعة القرار الإداري والمعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيقها، حيث تعد من الموضوعات التي تحظى باهتمام خبراء الإدارة في العالم أجمع لأن استخدام الرؤساء لأسلوب المناقشة وتحديد البدائل وفق رؤى المشاركة يوفر قيم المشورة والتوجيه وتحقيق كفاءة عالية للأداء (علاقي، 1987).
وقامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة عن مشكلات اتخاذ القرارات في مرحلة تعليمية بالكويت كدراسة حالة يمكن من خلالها الاستفادة من التعرف على تلك المشكلات وطرق مواجهتها

وبما أن المرحلة الابتدائية بالكويت تعد مرحلة التعليم الأساسي الذي يبني فيها التلميذ من كافة الوجوه الثقافية والنفسية والاجتماعية والتعليمية بالإضافة إلى كونها القاعدة الأساسية للعمليات التعليمية والتربوية بشكل عام مما يلقي على القائمين عليها بالمسؤوليات العديدة سواء في مجال العمل الإداري أو التعليمي والتربوي، ومن خلال معايشة الباحثة للمشكلة ومن خلال إطلاعها على كثير من الدراسات السابقة التي تناولت أشكال تلك الإدارات وممارساتها ومشكلاتها بصفة عامة ومنطقة العاصمة التعليمية بصفة خاصة، والتي تعيش تطوراً هائلاً في مؤسساتها واتساعاً في عمليات الاستيعاب في هذه المرحلة فإنها تعاني من مشكلات عديدة من أهمها تلك التي لها علاقة بقلة المشاركة من الأفراد في اتخاذ القرار التربوي مما يعني أنها

أجهزة تنفيذية ناقلة، وكذلك تتسم بالتسلطية والدكتاتورية في صناعة القرار أحياناً أخرى في كثير من أجهزتها القيادية، وعزوف الأفراد عن المبادرة والمشاركة الإدارية الواعية نتيجة لضعف الاستعداد الشخصي للقيادة ومروسيها، هذا بالإضافة إلى كثير من المشكلات التي تعوق صنع القرار الأمثل مثل قلة توفر المعلومات والبيانات أحياناً أو عدم مطابقتها للواقع أحياناً أخرى الأمر الذي يجعل موضوع دراسة معوقات المشاركة في اتخاذ القرار التربوي من الموضوعات الهامة التي تفرسها عمليات التطور الحادثة في إدارات التعليم بالكويت، حرصاً على وضع الحلول والمقترحات التي قد تساعد على مواجهة تلك التحديات والمعوقات بعد تحديدها والتعرف الميداني عليها.

وفي مقابلات مسحية استطلاعية أجرتها الباحثة مع (200) معلماً و(70) مديراً من (70) مدرسة ابتدائية بإدارة تعليم منطقة العاصمة، أتضح وجود مشكلات عديدة تعاني منها عملية صناعة القرار والمشاركة فيه بتلك المدارس مما يفرض ضرورة أخرى لدراستها.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما معوقات اتخاذ القرار التربوية والمشاركة فيه في المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها وما الحلول والمقترحات اللازمة لمواجهة تلك المعوقات؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما معوقات اتخاذ القرار التربوي والمشاركة فيه في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس؟
- 2- ما معوقات اتخاذ القرار التربوي والمشاركة فيه في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

- تقديرات أفراد العينة (مديري المدارس، والمعلمين) على معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية؟
- 4- ما الحلول والمقترحات اللازمة لمواجهة معوقات اتخاذ القرار التربوي والمشاركة في صناعته في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس؟
- 5- ما الحلول والمقترحات اللازمة لمواجهة معوقات اتخاذ القرار التربوي والمشاركة في صناعته في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟
- 6- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات مديري المدارس والمعلمين على معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية والحلول والمقترحات تعزي لمتغير الخبرة وطبيعة الوظيفة؟
- 7- ما أهم الحلول والتوصيات التي تساعد على الحد من مشكلات اتخاذ القرار والمشاركة فيه بمدارس التعليم الابتدائي بمنطقة العاصمة التعليمية.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال:
- 1- تناولها لموضوع ذي أهمية كبرى للإدارة المدرسية، وهو عملية اتخاذ القرار، حيث أن هذا الموضوع له ارتباط وثيق بعملية تقدم المؤسسة التربوية.
- 2- إلقاء الضوء على وجهات نظر المعلمين والمديرين حول معوقات اتخاذ القرار والمشاركة فيه يؤدي إلى الاهتمام بالعمل على مواجهة هذه المعوقات.
- 3- إن التعرف على معوقات اتخاذ القرار على مستوى المدرسة والوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات لحلها تعتبر إضافة علمية ذات أهمية كبيرة لكل من إدارة المدرسة وإدارة التربية والتعليم.
- 4- تعد عملية إلقاء الضوء على واقع المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات

التربوية بمنطقة العاصمة من العمليات التي تفرض نفسها على واقع البحث العلمي التربوي، لأهميتها لكل العاملين في هذا المجال مما يضيف على هذه الدراسة أهمية خاصة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية:

- 1- التعرف على معوقات اتخاذ القرار والمشاركة في صناعته بالمرحلة الابتدائية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس والمعلمين.
- 2- التعرف على الفروق بين وجهة نظر عينة الدراسة من مديرين ومعلمين حول معوقات مراحل اتخاذ القرار في المرحلة الابتدائية التي تعود إلى نوع الفئة (معلمين، مديري مدارس).
- 3- وضع تصورات مقترحة وحلول تؤدي إلى تفعيل عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه من قبل المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة وذلك من خلال نتائج الدراستين النظرية والميدانية للبحث ووضعها أمام المسؤولين عن التعليم بمنطقة العاصمة ليتسنى لهم تفعيل عمليتي اتخاذ القرار والمشاركة في صناعته.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على عينة ممثلة من مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية باعتبارها مكان إعداد الدراسة.
- الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة ممثلة من مديري ومعلمي المدارس بالمرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة.
- الحدود الزمانية:** تقتصر الدراسة على الفترة التي يتم فيها تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2013/ 2014 م كفترة تراكمية لمعوقات سابقة لاتخاذ القرارات التربوية في تلك المرحلة.

منهج البحث:

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها
د/ فاطمة محمد الرميح

استخدم البحث المنهج الوصفي. دراسة حالة يتعرف على طبيعة المشكلات التي تعاني منها عمليات صناعة القرارات المدرسية والمشاركة فيها بمدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، ووصفها بطريقة عملية لوضع الحلول التي يمكن من خلالها تفعيل عمليات صناعة القرارات المدرسية واتخاذها.

التعريفات الإجرائية:

المعوقات:

"مجموعة من العوامل تقف حائلاً دون تحقيق الأداء الأمثل للعمليات التربوية التي يمكن معها تحقيق أهداف المدرسة سواء كانت وظيفية إدارية أو تعليمية تربوية" (حسني، 1998). أما إجرائياً فتعرف بأنها "المشكلات التي تعترض أداء العاملين في أية مؤسسة تربوية وتحد من حجم الأداء المرغوب والطموح الذي معه تتحقق أهداف تلك المؤسسة بأنواعها المختلفة".

اتخاذ القرار:

هو "عملية ذهنية فكرية إبداعية تتحدد من خلالها مجموعة من الحلول والبدائل التي تساعد على مواجهة موقف مما يترتب عليها الاختيار بين هذه البدائل بعد مقارنة موضوعية يتم من خلالها اختيار البديل الأمثل لهذا الموقف وتحسين الأداء وتطويره" (الحبيب، 1992)، وإجرائياً يعرف بأنه "الإحساس الواعي بوجود موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرار وتحديد أبعاد الموقف أو المشكلة والتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به، وكذلك توفير البيانات والمعلومات التي تتصل به حتى يتم التوصل إلى الحلول البديلة والاختيار بينها للوصول إلى الحل الأمثل الذي يعد قراراً".

الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

خلق الله عز وجل الإنسان وميزه عن غيره من المخلوقات، وجعله قادراً على التمييز بين الخير والشر، وبين السعادة والشقاوة، وقادراً على المفاضلة بين النافع والضار، وبالتالي على اتخاذ القرار الذي يعتقد أنه صواب ويحقق الأهداف التي يسعى إليها.

وإن كل الناس بمختلف مستوياتهم يتخذون قرارات، فالطالب في مدرسته حين يختار الحقل التعليمي الذي يرغب في دراسته يتخذ قراراً، والمعلم الذي يسلك أسلوباً في التعليم في غرفة الصف يتخذ قراراً، والمدير الذي يدير مدرسته بطريقة معينة يتخذ قراراً، والتاجر الذي يدير تجارته بطريقة الخاصة يتخذ قراراً، والحاكم الذي يتخذ قراراً يتعلق بالحرب أو السلم يمكن أن يغير مجرى أمة بأسرها سلباً أو إيجاباً يتخذ قراراً، وهكذا نرى أن كثيراً غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات تختلف درجة أهميتها من فرد إلى آخر (بطاح والسعود، 1997).

هذا على مستوى الأفراد أما المؤسسات والتنظيمات المختلفة، فنجد أن عملية اتخاذ القرارات تصبح أكثر أهمية وأشد خطراً وأبعد أثراً، ذلك لأن القرار هنا لا يتعلق بفرد بعينه أو ينصب على موضوع محدد، أو يركز على زاوية معينة، إنما يتعلق بعدة أشخاص أو يتعلق بجماعات أو يركز على مواضيع مختلفة وزوايا متعددة، مما يكون له أكبر الأثر على المجتمع من كافة النواحي الاقتصادية والسياسية والتربوية.

ولكي يتمكن المسؤول من تحديد المشكلة لابد أن يتوافر الشروط التالية:

- أن يشعر المحلل أن هناك مشكلة.
- أن هناك بدائل مختلفة لحلها.
- وأن لكل بديل مزايا ونتائج متوقعة، لكن لا تتوافر فرصة كاملة في أي بديل من هذه البدائل.

لذا يجب على الإداري أن يكون ملماً إماماً تماماً بكل ما تضمنته المشكلة من حقائق، وهذا ما يؤكد زويلف (1984) حيث يقول .. "يدعو الفكر الإداري الحديث

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها /د/ فاطمة محمد الرميح

المسؤولين إلى اتخاذ قراراتهم في ضوء الحقائق الخاصة بالمشكلة والوسائل والأساليب والإجراءات المناسبة اللازمة للعمل حتى يحقق أهدافه، لذا عليهم الإحاطة بكل ما تتضمنه المشكلة من حقائق، فإن لم يتعرف المسؤول على الحقائق والعلاقات سيفقد مفتاح حلها".

إن تفويض السلطة ومشاركة الآخرين أمر ضروري للوصول إلى قرارات سليمة حيث يعد الفكر الإداري الحديث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسات التي يعملون فيها يؤدي إلى تعريف العمال بظروف عملهم ويثير فيهم الحماس لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وبناء العمل الجماعي، والمشاركة تحفز الأشخاص إلى المساهمة في الموقف وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادرة والمبادرة والابتكار في تحقيق أهداف المنظمة.

إن اتخاذ القرارات التربوية من الوظائف الأساسية لمديري المدارس، فهم يمارسونها في كل وقت داخل أسوار مدارسهم، بل إن عمل هؤلاء المديرين إنما هو اتخاذ القرارات التربوية، ذلك لأنها ترتبط بجميع مجالات الإدارة التعليمية ووظائفها كالخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والرقابة. كما أن وجود عمليات المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين (معلمين وإداريين) يساعد على تبسيط الأعمال الإدارية والفنية لمدير المدرسة ويوضح له أمور عمله بصورة أكثر واقعية ومنطقية (مشرقي حسن، 1997).

اتخاذ القرارات الإدارية المدرسية:

لقد ظهرت النظريات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية متأخرة بالقياس للنظريات الإدارية الأخرى، وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي يعطيها علماء الإدارة لهذه العملية، وإذا استثنينا بعض الإشارات العابرة على عملية اتخاذ القرارات في بعض الدراسات القديمة يمكن القول إن اتخاذ القرارات الإدارية حقلاً للدراسة لم يكن شائعاً حتى نهاية الأربعينات وإلى أن وضع "هربرت سايمون" كتابه حول "السلوك

الإداري دراسة في عملية اتخاذ القرارات في التنظيمات الإدارية" ومنذ ذلك الحين بدأ أدب اتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية (فرحان، 1990).

وتعني كلمة اتخاذ القرار "البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين أو إلى نتيجة محددة ونهائية" (سلامة، 1992).

إن مفهوم عملية صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرار فحسب، بل هو عملية معقدة تتدخل فيها عوامل نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، ثم يتخذ القرار بناءً عليها، وهي بالتالي عملية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة تحديد المشكلة، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وفي جميع المراحل لابد من الحذر عند اختيار البديل المناسب من بين مختلف البدائل المتاحة (حبيب، 1997).

ولقد حظي موضوع اتخاذ القرارات باهتمام عدد كبير من الباحثين والكتاب باعتباره عنصراً من عناصر الإدارة، فلقد وضع بعض الباحثين نموذجاً لتطوير مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية يخضع لخمس خطوات واضحة وهي (ياغي، 1988):

- 1- الإحساس بالمشكلة: وهي الخطوة الأولى من صنع القرار بحيث يبدأ الشعور بأن هناك مشكلة أو موقف ولا بد لها من قرار لحلها.
- 2- تحديد وتعريف المشكلة: ويتم بتحديد الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه والتمييز بينه وبين غيره من المواضيع الموجودة وذلك بتحديد الهدف المطلوب تحقيقه من أجل المشكلة.
- 3- تحديد البدائل: وذلك تبعاً للبيانات التي تم الحصول عليها وإجراء دراسة تحليلية مقارنة لكل بديل لمعرفة مزاياه وعيوبه القائمة والوقوف على الظروف والأحوال والإمكانات الميسرة لكل بديل.

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها
د/ فاطمة محمد الرميح

4- اختيار أفضل البدائل: وفي هذه المرحلة تجرى عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل التي تم تحديدها وتقويم كل بديل في ضوء كل الاعتبارات السابقة، بعد ذلك يتم اختيار البديل الأحسن والأمثل بالنسبة لبقية البدائل، وهنا تتواجد مرحلة صنع القرار .

5- وضع القرار المتخذ موضع التنفيذ.

أنواع القرارات والعوامل المؤثرة فيها:

ذكر فرحان (1990) تصنيف القرارات الإدارية كما يلي:

أ - حسب طبيعة القرار: ويتضمن هذا الجانب القرارات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ب- حسب المستويات الإدارية: وتشتمل على القرارات العليا والمتوسطة والدنيا، وهي التي تتخذ حسب المستوى الإداري لمتخذ القرار .

ج- حسب خطورة القرار: ويقع ضمن هذه الفئة القرارات الخطيرة التي تتوقف عليها سياسة التنظيم، وهناك القرارات السهلة التي لا تؤثر كثيراً على التنظيم.

د- حسب عدد متخذي القرار: ويقع ضمن هذه الفئة نوعان من القرارات فردية وجماعية.

هـ- حسب مصدر القرار: وتكون القرارات هنا إما نتيجة اتصال المدير بمستوى أعلى، أو نتيجة اتصال المدير بمستوى أدنى أو نتيجة المبادأة.

وهناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في اتخاذ القرارات لأي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن لمتخذي القرارات تجاوزها، حيث تؤثر بطريقة أو بأخرى على القرار المتخذ، ومن هذه العوامل (مرار، 1983):

أ - الضغوط الخارجية: وتأتي هذه الضغوط من خارج التنظيم، ويترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة التنظيم. إذ من المنطقي أن يقوم الإداريون

ومتخذو القرارات بدراسة عملية للمسائل والمشكلات التي تواجههم، ويقومون باتخاذ القرارات المناسبة لذلك، ولكنهم لا يتجاهلون واقع التنظيم الذي قد يفرض عليهم بعض الاتجاهات عند اتخاذ القرارات.

ب- التكاليف المالية: قد يكون لنقص الموارد المالية أثر في اتخاذ القرارات، حيث يلجأ الإداريون ومتخذو القرارات إلى اعتماد القرارات السابقة، والتي تحتاج إلى تكاليف باهظة بالرغم من قناعتهم بأن هذه القرارات لا تناسب الواقع ولا بد من تطويرها.

ج- وفرة المعلومات والبيانات واكتمالها: تعد المعلومات والبيانات اللبنة الأساسية التي يبنى عليها القرار، إذ أن سلامة القرار بوجه عام تتوقف على وفرة المعلومات والبيانات الصحيحة والكاملة وتدفعها ببسر وسهولة من مصادرها ومن هنا لا بد من توفر نظام معلومات لكل منظمة أو مؤسسة.

د- التدريب والتأهيل: يؤثر التدريب تأثيراً مباشراً في صناعة القرار، حيث يتخلص المتدرب من كثير من المخاوف التي تراوده أثناء اتخاذ القرارات، ويتبادل المتدربون تجاربهم وخبراتهم لحل المشكلات عندها يمكن أن يتخذ هؤلاء قرارات صائبة.

هـ- التردد في اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرارات عبئاً يحاول الكثيرون تجنبه بالرغم من توفر المعلومات الكافية حول المشكلات، فالخوف من تبعات القرار، أو نقد الآخرين أو غضب المسؤولين لا يشجع المدير على اتخاذ القرارات وبالتالي يتردد في اتخاذها.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

ينفق الكثير من علماء الإدارة على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين وأصحاب المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي، وهذا بدوره يؤدي إلى تعاون هؤلاء المرؤوسين، والتزامهم بتنفيذ القرارات المتخذة.

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها

ومن هنا فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من المبادئ الرئيسة في الإدارة، حيث تؤدي إلى فعاليتها، وتجعل القرار أكثر ثباتاً وتضمن عدم إغائه أو تعديله، كما أن المشاركة تعني الحكم الجماعي الذي يقوم على إشراك مجموعة من الأشخاص في حل مشكلة إدارية واتخاذ القرار المناسب لها.

ويلجأ المديرون إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بغية تحقيق أهداف كثيرة منها أهداف التنظيم الموضوعية وتبني القرارات واحترامها هذا بالإضافة إلى ضمان روح التعاون في تنفيذها، كما تسهم المشاركة في رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وزيادة الإحساس بالرضا والأهمية، وكذلك تقبل التغيير، وسهولة التوجيه، كما تؤدي المشاركة إلى تحسين نوعية القرارات نظراً لظهور الأفكار المبدعة والحصول على أكثر من رأي وأكثر من بديل (علاقي، 1987).

وغالبا ما تأخذ بعض الإدارات وخاصة في المناطق التعليمية بأسلوب المركزية في اتخاذ القرارات وذلك من منطلق حفظ النظام وسير العملية التربوية، وما تحققه المركزية - في بعض الأحيان - من تمركز السلطة في يد المسئول ضمناً لاحتمية تنفيذ القرارات مما يفقدها كثيراً من

الدراسات السابقة:

❖ دراسة (بني عيسى، ٢٠٠٦) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن إذ تمثل المتغير المستقل أبعاد القيادة التحويلية وهي (الجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) وشكل الأداء المتغير التابع.

كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين

نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين فقرة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (٤٥٠) عاملا في أربع

مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي، وبعد تحليل البيانات واستخراج النتائج النهائية التي كان من أهمها:

تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية.

عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من اجل تطويرها ومتابعتها.

❖ (دراسة المومني والقضاة، ٢٠٠٨) بعنوان: " فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن" هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن والتعرف على أثر المتغيرات (المحافظة، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرار ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحثة استبانة وزعت منها ١٠٣ استبانة استعيد منها ٩٧ وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية عملية اتخاذ القرار بلغ ٣,٥٢ وبانحراف معياري ٩٧ % وبدرجة فاعلية عالية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المحافظة وجاءت الفروق لصالح محافظة اربد وفروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي أكثر من بكالوريوس وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ولصالح من خبرتهن أكثر من عشر سنوات وبناء على نتائج

الدراسة أوصى الباحث ان بضرورة توفير جو ومناخ ملائم للمديرات يسمح بتعزيز تطبيق عملية اتخاذ القرار من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهن لتوفير الخبرة الكافية لديهن في عملية اتخاذ القرار والقيام بدراسات أخرى حول المعوقات التي تقف في طريق عملية اتخاذ القرار .

❖ (دراسة الخشالي والتميمي، ٢٠٠٨) بعنوان: "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي إذ أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٢٨ مديرا يعملون في ١٦ شركة من شركات القطاع الصناعي الأردني، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية وذلك لتحقيق أفضل استجابة للمرؤوسين لزيادة مساهمتهم في تحقيق التعلم التنظيمي التوليدي.

❖ دراسة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩) بعنوان: " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (الفني، الإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة وبدا فإن هذه الدراسة تتبنى منهاجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القادة والتابعين على المنظمة المتعلمة.

وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات فرعية وهما:
الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة

وقد رفضت نتائج الدراسة هذه الفرضيات إذ وجدت أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

❖ **دراسة (العنزي، ٢٠١٠)** بعنوان: " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة وزعت على مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ عددهم (١٦٣) موظفاً استرجع منها (125) استبانة وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها. وجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية . وجود

فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس ولا يوجد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية. تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية و الالكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

❖ دراسة (عباس، ٢٠١٠) بعنوان: " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وزعت على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.
- مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً.
- مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

الدراسات الأجنبية:*1- دراسة (Politis, 2002) :**

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الاستراتيجية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى،هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، MLQ Multifactor الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة إذ استخدم الباحث مقياس لقياس خصائص القيادة، واستخدم Bass الذي وضعه (Leadership Questionnaire) مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وومتغيرات اكتساب المعرفة إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل ايجابي مع عوامل اكتساب المعرفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

2- دراسة (Avolio, etal2002)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة (الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، تكونت عينة الدراسة من (٥٤) من القادة العسكريين و (٩٠ من التابعين المباشرين و (٧٢٤) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والاستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها
د/ فاطمة محمد الرميح

أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن . للمجموعة التجريبية أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة . أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير . المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

3- دراسة (Reid,etal2003)

إذ هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وقيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع ال.في البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية الكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات تم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا تتوفر لديها مكتبة معلوماتية الكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية الكترونية) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ما نسبته ٩٤ % من المديرين في كلا المجموعتين يرون أن المعلومات تؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة.

- أن ما نسبته ٧٩ % من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك مصدرا للمعلومات لاتخاذ القرارات يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

4- دراسة (Burch & Walter2007)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٤٤٨) قائدا من

المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد (ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثة ان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (٢٨٦ استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا ووزعت (١٦٢) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.

يؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى. لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق.

بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم. يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

5- دراسة (Tasi, etal,2009)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الإيجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة على (٢٨٢) عاملاً في (١٠) شركات تامين في تايوان وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

وقد اختلفت الدراسة موضوع البحث عن الدراسات السابقة من خلال تناولها وجهات نظر فئتين من الفئات التي لها علاقة بالقرارات الإدارية التربوية وهما فئة متخذي

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها

تلك القرارات والمتمثلة في مديري المدارس، والفئة التي يقع على عاتقها مسئولية تنفيذ تلك القرارات أو متابعتها أو مراقبة تطبيقها والمتمثلة في المعلمين.

وأن الدراسة الحالية تفردت في كونها تناولت مديري ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية بالكويت - منطقة العاصمة التعليمية - التي تعتبر حلقة هامة من حلقات السلسلة التعليمية التي تفتقر إلى البحوث المتنوعة في المجالات الإدارية التربوية، وبخاصة عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه، وكذلك الصعوبات والمعوقات إلى تعترض الوصول إلى القرار الأمثل، وتسليط الضوء عليها، حيث تعد هذه المرحلة تأسيساً وإعداداً شاملاً لقيادات المستقبل، ولقد استفاد الباحثة من مجموعة الدراسات السابقة في كيفية تناوله لمتغيرات بحثه وتحليلها حسب أهميتها، وكذلك من طرق المعالجات الإحصائية للنتائج التي توصلت إليها حرصاً على الوصول إلى توصيات ومقترحات أكثر فاعلية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث تألفت العينة من (184) مديراً، وهم يشكلون ما نسبته (58.50%) من مجتمع مديري المدارس، حيث بلغ عددهم (253) مديراً، و(410) معلماً، وهم يشكلون ما نسبته (11.07%) من مجتمع المعلمين، حيث بلغ عددهم (3704) معلماً والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستويات	مديري المدارس		المعلمين	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	28	%18.92	81	%19.76
	5-10 سنوات	70	%47.30	201	%49.02
	11 سنة فأكثر	50	%33.78	128	%31.22
المجموع					
الدورات التدريبية	لا توجد	95	%64.19	214	%52.20
	دورة واحدة	41	%27.70	86	%20.98
	دورتان	5	%3.38	75	%18.29
	ثلاث دورات فأكثر	7	%4.73	35	%8.54
المجموع					
		148	%100	410	%100

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - دراسة حالة - للتعرف على كل ما يحيط بعملية صناعة القرار من مشكلات ومعوقات ووصفها حسب درجة تحققها وتأثيرها

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها
د/ فاطمة محمد الرميح

على صناعة القرار وكذلك المشاركة فيه بالكويت
هذا بالإضافة إلى التعرف على الحلول وطرق مواجهة المعوقات التي يمكن
أن يستفاد بها في نظام التعليم الابتدائي بالكويت.
أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لتحديد معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس
المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس
والمعلمين، وقد تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (60) فقرة وزعت على
محورين:

المحور الأول: معوقات اتخاذ القرار التربوي وتضمن (45) فقرة وزعت على
مجالين، الأول المجال الإداري وتكون من (17) فقرة، والثاني المجال الفني
وتكون من (18) فقرة، وفق مقياس خماسي التدرج لقياس درجة تحقق تلك
المعوقات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، لا تتحقق).

المحور الثاني: الحلول والمقترحات اللازمة لمواجهة معوقات اتخاذ القرار التربوي
وتضمن (25) فقرة وزعت على مجالين، الأول المجال الإداري وتكون من (15)
فقرة، والثاني المجال الفني وتكون من (10) فقرات، وفق مقياس خماسي التدرج
لقياس درجة مناسبة تلك الحلول وهي درجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة،
صغيرة، لا تتناسب). وبعد التحكيم أصبحت مكونة من (22) فقرة كالتالي:

أ - حلول المعوقات الإدارية = 13 فقرة.

ب- حلول المعوقات الفنية = 9 فقرات.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة، وذلك بعرضها على لجنة من المحكمين، تألفت
من (12) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات
الكويت و... والمسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الكويت وذوي

الخبرة من المعلمين وذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات وكليات المعلمين في الكويت، وبناءً على ملاحظاتهم المشتركة التي أجمع عليها أغلب المحكمين، تم حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، وأصبحت الاستبانة في صيغتها النهائية مكونة من (50) فقرة.

تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، وتحديد عينتها، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال زيارته الشخصية للمدارس ومقابلته لأفراد عينة الدراسة، وتوضيح التعليمات شفويًا. وذلك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب حسب السلم الخماسي لكل فقرة. حيث تم توزيع (575) استبانة. عاد إلى الباحثة منها (560) استبانة، وقد تم إسقاط استبانتين لعدم اكتمالهما وبقي (558) استبانة بنسبة 97.04% مما تم توزيعه.

المعالجة الإحصائية:

قامت الباحثة باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار (t) لاختبار الفروق بين متوسطات العينات المستقلة.
- 3- تحليل التباين الأحادي.
- 4- اختبار شيفيه ('Scheffe') للمقارنات البعدية.

عرض النتائج:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: "ما معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس على مجالي الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها
د/ فاطمة محمد الرميح

موضحة في الجدول (2).

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس
والمعلمين على مجالي معوقات اتخاذ القرار التربوي والأداة الكلية

تقديرات مديري المدارس				المجال	الرقم
درجة المعوق	الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي *		
قليلة	2	0.17	2.42	مدير	1
متوسطة	1	0.19	2.62	معلم	
متوسطة	1	0.16	2.58	مدير	2
متوسطة	2	0.19	2.65	معلم	
متوسطة	-	0.10	2.50	مدير	الأداة الكلية
متوسطة	-	0.14	2.63	معلم	

* الدرجة العظمى من (5).

يبين الجدول رقم (2) أن المجال الثاني "مجال المعوقات الفنية" قد احتل المرتبة الأولى، حيث كان بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.16) وهو بدرجة (متوسطة)، وجاء المجال الأول "مجال المعوقات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.17) وهو بدرجة (قليلة) لدى مديري المدارس، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس على الأداة الكلية (2.50) بانحراف معياري (0.10) وهو يقابل التقدير بدرجة (متوسطة). كما بين الجدول أن المعوقات الفنية احتلت المركز الأول بمتوسط حسابي (2.65)

وانحراف معياري (0.19) لدى المعلمين بينما جاءت المعوقات الإدارية في المرتبطة الثانية بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.19) بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين على الأداة الكلية (2.63) وانحراف معياري (0.14) بدرجة متوسطة.

أ- المجال الأول: المعوقات الإدارية:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس والمعلمين على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس أولاً ثم المعلمين ثانياً على فقرات مجال المعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
14	إتيان القرارات من أعلى مما يقلل من فرصة صناعة القرار في المدارس.	3.40	0.67	1
		3.40	0.76	2
31	اعتماد القائمين بإدارة المدارس على القيادات العليا في اتخاذ القرار.	3.36	0.61	2
		2.09	0.83	14
5	ضعف إدراك أهمية توفير البدائل أثناء حل المشكلة من قبل متخذي القرار.	3.35	0.47	3
		2.80	0.83	7
26	قلة توفر الإمكانيات اللازمة لصناعة القرار وتنفيذه.	3.15	0.75	4
		2.08	0.73	15
1	قلة ملائمة نظام التعليم الابتدائي لاتخاذ القرار.	3.14	0.56	5
		1.50	0.61	16
17	قلة الاهتمام بتفويض السلطة لمديري المدارس لاتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارات الأعلى.	3.07	0.78	6
		2.82	0.73	6

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,

من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
درجة المعوق				
9	قلة الاستعانة بوسائل الاتصال الإداري الفاعلة أثناء اتخاذ القرار.	2.75	0.92	7
		2.77	0.89	8
30	قلة وضوح أهداف المشاركة في اتخاذ القرار.	2.64	0.48	8
		2.32	0.99	13
10	قلة وجود القوى البشرية المدربة على استخدام المعلومات اللازمة لصناعة القرار.	2.57	0.77	9
		3.15	0.90	3
24	اقتصار حلقة الوصل لاتخاذ القرار بين مديري المدارس والمعلمين فقط.	2.30	0.71	10
		2.45	0.85	11
18	عدم وضوح الهدف من عملية اتخاذ القرار في المرحلة الابتدائية.	1.79	0.67	11
		2.50	0.80	10
19	انفراد مديري المدارس باتخاذ القرارات.	1.77	0.60	12
		2.85	0.85	4
12	عدم توفر الوقت الكافي لتقييم البدائل.	1.75	0.71	13
		3.43	0.97	1
29	عدم التخطيط لتوزيع عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه.	1.64	0.61	14
		2.60	0.96	9
15	قلة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات بالمدارس.	1.57	0.65	15
		2.84	0.86	5
23	عدم فهم اللوائح التي ترد من الإدارة العليا يجل المدارس إدارات تنفيذية فقط.	1.54	0.50	16
		2.36	0.88	12
	المجال ككل	2.42	0.17	-
		2.62	0.19	-

يبين الجدول رقم (3) أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "إتيان القرارات من أعلى مما يقلل من فرصة صناعة القرار في المدارس" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرة رقم (31) والتي كان نصها "اعتماد القائمين بإدارة المدارس على القيادات العليا في اتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.61)، بينما احتلت الفقرة رقم (23) والتي نصت على "عدم فهم اللوائح التي ترد من الإدارة العليا مما يجعل المدارس إدارات تنفيذية فقط" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.54) وانحراف معياري (0.50)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس على هذا المجال ككل (2.42) وانحراف معياري (0.17) وهو يقابل التقدير بدرجة قليلة. وجاءت إجابات المعلمين على المعوقات الإدارية أن الفقرة رقم (12) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.43) والفقرة رقم (14) المرتبة الثانية بمتوسط (3.40) والفقرة رقم (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.50) وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين على مجال المشكلات الإدارية ككل (2.62) وانحراف معياري (0.14) بدرجة متوسطة.

ب- المجال الثاني: المعوقات الفنية:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس والمعلمين على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (4).

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس أولاً ثم المعلمين ثانياً على فقرات مجال المعوقات الفنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	قلة توفر البيانات والمعلومات	3.69	0.46	1
	مدير			كبيرة

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,

من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
المعوق	درجة			
	اللازمة لاتخاذ القرار .	3.92	0.27	1
22	عدم دقة البيانات المتوفرة لاتخاذ القرار .	3.44	0.74	2
		1.99	0.79	16
21	قلة فاعلية الاتصال غير الرسمي بالمدارس .	3.36	0.60	3
		2.01	0.85	15
4	قلة البدائل التي تطرح أثناء عملية اتخاذ القرار .	3.35	0.74	4
		3.44	0.76	3
20	ضعف شعور المعلمين بأهمية مشاركتهم في صناعة القرار واتخاذها .	3.15	0.59	5
		2.62	0.99	8
3	ضعف قدرة المسؤولين عن المدارس الابتدائية على تحديد المشكلات .	3.16	0.85	6
		3.53	0.53	2
11	كثرة الأعباء الملقاة على عاتق قيادات المدرسة الابتدائية مما يحول دون اتخاذ القرار المناسب .	2.82	0.87	7
		1.93	1.05	17
33	ضعف إيمان المعلمين بأهمية القرارات التربوية أو المشاركة فيها .	2.78	0.78	8
		2.32	0.81	13
13	نقص خبرة قيادات المرحلة الابتدائية اللازمة لصنع القرار الجيد .	2.32	0.79	9
		3.43	0.77	4
6	صعوبة تقييم البدائل أثناء طرحها لمواجهة الموقف .	2.20	0.47	10
		2.91	0.71	5

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المعوق
27	صناعة القرارات بصورة وقتية مما يفقدها عامل الاستمرارية والقوة.	2.19	0.55	11
		2.33	0.82	12
28	التردد في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة أي موقف.	2.17	0.58	12
		2.61	0.89	9
6	ضعف المقارنة بين البدائل لاختيار أنسبها.	2.16	0.70	13
		2.64	0.55	7
25	قلة توفر روح الفريق أثناء مواجهة المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار حازم.	1.90	0.68	14
		2.43	0.82	10
8	ضعف المعرفة بالطريقة العلمية في اتخاذ القرار.	1.75	0.57	15
		2.34	0.75	11
32	قلة إدراك المسؤولين للنتائج المترتبة على اتخاذ القرار.	1.73	0.64	16
		2.02	0.75	14
16	انخفاض المنطقية والموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية بالمدارس.	1.72	0.63	17
		2.68	0.69	6
	المجال ككل	2.58	0.16	-
		2.65	0.19	-

يبين الجدول رقم (4) أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "قلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار" قد احتلت المرتبة الأولى لدى مديري المدارس بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي كان نصها "عدم دقة البيانات المتوفرة لاتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.74)، بينما احتلت الفقرة رقم (16) والتي

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها /فاطمة محمد الربيح

نصت على "انخفاض المنطقية والموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية بالمدارس" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.63)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس على هذا المجال ككل (2.58) وانحراف معياري (0.16) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة. بينما جاءت إجابات المعلمين تحتل فيها الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط (3.92) والفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.53) واحتلت الفقرة رقم (11) الخاصة بكثرة أعباء قيادات المدارس في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.93)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين ككل على مجال المعوقات الفنية (2.65) وانحراف معياري (0.19) بدرجة متوسطة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: "هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين تقديرات أفراد العينة (مديري المدارس، والمعلمين) على معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية؟".

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال الدراسة حول معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
معوقات إدارية	مدير مدرسة	2.42	0.17	556	11.009	*0.000
	معلم	2.62	0.19			

*0.000	4.135	556	0.16	2.58	مدير مدرسة	معوقات فنية
			0.19	2.65	معلم	
*0.000	10.551	556	0.10	2.50	مدير مدرسة	الأداة الكلية
			0.14	2.64	معلم	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

يبين الجدول رقم (5) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) عند مجالي الدراسة والأداة الكلية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح تقديرات المعلمين.

ثالثاً: مناقشة مجالي الحلول والمقترحات:

أ- المجال الأول: الحلول والمقترحات الإدارية:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس والمعلمين على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (6).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس والمعلمين

على فقرات مجال الحلول والمقترحات الإدارية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
14	توسيع دائرة تفويض مديري المدارس ومعلميها في اتخاذ بعض القرارات.	3.63	0.59	1
		2.37	0.78	4
12	توسيع دائرة اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.58	0.49	2
		2.34	0.79	5

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,

من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

تقديرات مديري المدارس والمعلمين				نص الفقرة	الرقم
درجة قبول المقترح	الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي		
كبيرة	3	0.49	3.55	مدير	7 توفير وسائل الاتصال التربوي وتقنياته الفاعلة المؤثرة على صناعة القرار.
قليلة	12	0.84	2.10	معلم	
كبيرة	4	0.50	3.53	مدير	20 توفير الإمكانات المادية والمعنوية اللازمة لصناعة القرار في كل مدرسة.
قليلة	11	0.75	2.13	معلم	
كبيرة	5	0.50	3.51	مدير	17 منح إدارة المدرسة فرصة الابتكار والإبداع في اتخاذ القرار.
متوسطة	1	0.85	2.61	معلم	
متوسطة	6	0.64	3.35	مدير	9 تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس لمساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
قليلة	8	0.86	2.17	معلم	
متوسطة	7	0.61	3.30	مدير	10 توفير الوقت المناسب لاتخاذ القرارات بعرض بياناتها ومتطلباتها مسبقاً على المعنيين بالأمر.
قليلة	6	0.84	2.33	معلم	
متوسطة	8	0.69	3.22	مدير	22 وضع المشاركة الفاعلة للمعلم في اتخاذ القرارات ضمن مؤهلات ترقيته.
قليلة	2	0.98	2.49	معلم	
متوسطة	9	0.50	3.20	مدير	2 العمل على إيجاد إدارات متخصصة لتوفير بيانات اتخاذ
قليلة	9	0.75	2.15	معلم	

تقديرات مديري المدارس والمعلمين				نص الفقرة	الرقم
درجة قبول المقترح	الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي		
					القرارات.
متوسطة	10	0.60	3.12	مدير	19 إيجاد قرارات تربوية لها طابع المنطقية والاستمرارية.
قليلة	3	0.79	2.48	معلم	
متوسطة	11	0.67	2.95	مدير	3 الاهتمام بتدريب القيادات التربوية على عملية تحديد المشكلات بصورة علمية.
قليلة	10	0.76	2.14	معلم	
متوسطة	12	0.55	2.86	مدير	1 توفير القوى البشرية المدربة على استخدام المعلومات داخل المدارس.
قليلة	7	0.80	2.24	معلم	
قليلة	13	1.06	2.41	مدير	13 تفعيل مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها.
قليلة	13	0.70	2.06	معلم	
متوسطة	-	0.22	3.24	مدير	المجال ككل
قليلة	-	0.35	2.27	معلم	

1- بالنسبة لمديري المدارس:

يبين الجدول رقم (6) أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على "توسيع دائرة تفويض مديري المدارس ومعلميها في اتخاذ بعض القرارات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي كان نصها "توسيع دائرة اللامركزية في اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.49)، بينما احتلت الفقرة رقم (13) والتي نصت على "تفعيل مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها" المرتبة الأخيرة حيث كانت بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.06)،

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس على هذا المجال ككل (3.24) وانحراف معياري (0.22) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة.
2- بالنسبة للمعلمين:

يبين الجدول أن الفقرة رقم (17) التي نصت على "منح إدارة المدرسة فرصة الابتكار والإبداع في اتخاذ القرار" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (2.61) وانحراف (0.85) وجاءت الفقرة رقم (22) "وضع المشاركة الفاعلة للمعلم في اتخاذ القرار ضمن مؤهلات ترقبته" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.98)، واحتلت الفقرة رقم (13) "وهي تفعيل مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف (0.70)، وقد بلغت متوسطات تقدير المعلمين في هذا المجال (2.27) وانحراف (0.35) وهي درجة قليلة.

ب- المجال الثاني: الحلول والمقترحات الفنية:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (7).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس والمعلمين على فقرات مجال الحلول والمقترحات الفنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	تقديرات مديري المدارس والمعلمين		
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
21	الإقلال من الاعتماد على القرارات السريعة.	3.54	0.58	1
		2.43	0.78	2
5	إقامة دورات تدريبية في	3.36	0.79	2

معلم	2.58	0.90	1	قليلة	مجال اتخاذ القرار.	
مدير	3.33	0.62	3	متوسطة	6	الاهتمام بإعداد البيانات الدقيقة التي تلزم اتخاذ القرار بالمدارس.
معلم	2.19	0.88	8	قليلة		
مدير	3.22	0.61	4	متوسطة	18	إيجاد قرارات تربوية لها طابع المنطقية والاستمرارية.
معلم	2.26	0.79	7	قليلة		
مدير	3.16	0.72	5	متوسطة	16	العمل على الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بمدارس التعليم العام.
معلم	2.42	0.80	3	قليلة		
مدير	3.09	0.68	6	متوسطة	15	الاهتمام بعمليات دراسة أهداف النظام التعليمي ومنها أهداف اتخاذ القرارات والمشاركة فيها.
معلم	2.41	0.83	4	قليلة		
مدير	3.03	0.42	7	متوسطة	4	العمل على زيادة الوعي بأهمية توفير البدائل أثناء عملية اتخاذ القرار.
معلم	2.30	0.72	6	قليلة		
مدير	2.93	0.74	8	متوسطة	1	وضع خطة للمساعدة على زيادة الاهتمام بعملية اتخاذ القرار.
معلم	2.31	0.82	5	قليلة		
مدير	2.86	0.63	9	متوسطة	11	العمل على توفير بعض الخبرات التي لها إسهامات في صناعة القرار من المجتمع المحلي.
معلم	2.16	0.74	9	قليلة		
مدير	3.16	0.25	-	متوسطة	المجال ككل	

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

قليلة	-	0.33	2.33	معلم	
-------	---	------	------	------	--

1- بالنسبة لمديري المدارس:

يبين الجدول رقم (7) أن الفقرة رقم (21) والتي نصت على "الإقلال من الاعتماد على القرارات السريعة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي كان نصها "إقامة دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.79)، بينما احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصت على "العمل على توفير بعض الخبرات التي لها إسهامات في صناعة القرار من المجتمع المحلي" المرتبة الأخيرة، حيث كانت بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.63)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس على هذا المجال ككل (3.16) وانحراف معياري (0.25) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

2- بالنسبة للمعلمين:

أن الفقرة رقم (5) ونصه على "إقامة دورات تدريبية في مجال اتخاذ القرارات" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.90) واحتلت الفقرة (21) والتي نصت على "الإقلال من الاعتماد على القرارات السريعة" المرتبة الثانية بمتوسط (2.43) وانحراف (0.78) وجاءت الفقرة رقم (11) وهي "العمل على توفير بعض الخبرات في صناعة القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.16) وانحراف (0.74) وبلغ متوسط تقديرات المعلمين في هذا المجال (2.33) وانحراف معياري (0.33) وهو يقابل درجة قليلة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: "هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة (مديري المدارس، والمعلمين) على الحلول والمقترحات لاتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم) على مجالي الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حول الحلول والمقترحات لاتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة التعليمية حسب متغير المسمى الوظيفي

الرقم	المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الحلول والمقترحات الإدارية	مدير مدرسة	148	3.24	0.22
		معلم	410	2.27	0.36
2	الحلول والمقترحات الفنية	مدير مدرسة	148	3.16	0.26
		معلم	410	2.33	0.33
	الأداة الكلية	مدير مدرسة	148	3.22	0.16
		معلم	410	2.30	0.30

يبين الجدول رقم (8) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالي الدراسة والأداة الكلية، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار (ت)، كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالي الدراسة حول الحلول

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها

د/ فاطمة محمد الربيح

والمقترحات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة العاصمة
التعليمية حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الحلول والمقترحات الإدارية	مدير مدرسة	3.24	0.22	556	30.766	*0.000
	معلم	2.27	0.36			
الحلول والمقترحات الفنية	مدير مدرسة	3.16	0.26	556	30.766	*0.000
	معلم	2.33	0.33			
الأداة الكلية	مدير مدرسة	3.22	0.16	556	35.301	*0.000
	معلم	2.30	0.30			

يبين الجدول رقم (9) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) عند مجالي الدراسة والأداة الكلية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح تقديرات مديري المدارس.

عرض النتائج المتعلقة السادس:

نص السؤال على: "هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تقديرات مديري المدارس والمعلمين على معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية والحلول والمقترحات تعزي لمتغيري الخبرة؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس حسب متغير الخبرة على مجالي المعوقات ومجالي الحلول والمقترحات، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس والمعلمين حول معوقات اتخاذ القرار التربوي في مدارس المرحلة الابتدائية والحلول

والمقترحات حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة		المجال		
0.15	2.42	28	مدير	5 سنوات	معوقات إدارية	المعوقات	
0.17	2.63	81	معلم	فما دون			
0.18	2.42	70	مدير	10-5			
0.20	2.61	201	معلم	سنوات			
0.16	2.41	50	مدير	11 سنة			
9.19	2.61	123	معلم	فأكثر			
0.15	2.54	28	مدير	5 سنوات	معوقات فنية		
0.20	2.62	81	معلم	فما دون			
0.16	2.57	70	مدير	10-5			
0.20	2.65	201	معلم	سنوات			
0.14	2.60	50	مدير	11 سنة			
0.18	2.67	128	معلم	فأكثر			
0.08	2.48	28	مدير	5 سنوات	المعوقات	الحلول والمقترحات الإدارية	
0.14	2.63	81	معلم	فما دون			
0.10	2.50	70	مدير	10-5			
0.14	2.63	201	معلم	سنوات			
0.10	2.51	50	مدير	11 سنة			
0.13	2.64	128	معلم	فأكثر			
0.17	2.63	28	مدير	5 سنوات	الحلول والمقترحات الإدارية		الحلول والمقترحات
0.38	2.37	81	معلم	فما دون			
0.20	2.61	70	مدير	10-5			

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,

من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الربيع

0.35	2.26	201	معلم	سنوات		
0.19	2.61	50	مدير	11 سنة		
0.33	2.24	128	معلم	فأكثر		
0.20	2.62	28	مدير	5 سنوات	الحلول والمقترحات الفنية	
0.33	2.35	81	معلم	فما دون		
0.20	2.65	70	مدير	10-5		
0.33	2.33	201	معلم	سنوات		
0.18	2.67	50	مدير	11 سنة		
0.34	2.33	128	معلم	فأكثر		
0.14	2.63	28	مدير	5 سنوات	الحلول والمقترحات	
0.30	2.36	81	معلم	فما دون		
0.14	2.63	70	مدير	10-5		
0.30	2.29	201	معلم	سنوات		
0.13	2.64	50	مدير	11 سنة		
0.28	2.27	128	معلم	فأكثر		

يلاحظ في الجدول السابق أن هناك فروقاً ظاهرية ترجع لسنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة بين متوسطات تقديرات مديري المدارس على مجالات الدراسة وأن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين على مجالات الدراسة، كما أن هناك فروقاً تعزي للوظيفة وسنوات الخبرة للتقديرات حول مجالات الدراسة بين مديري المدارس والمعلمين تكشف عنها درجات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تعود لصالح مديري المدارس في مجموعاتها النهائية.

أولاً: نتائج الدراسة:

أ - جاءت المعوقات الفنية في المرتبة الأولى وتمثل أهمها في:

- 1- قلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار لدى مديري المدارس.
 - 2- عدم دقة البيانات المتوفرة لدى مديري المدارس لاتخاذ تلك القرارات.
 - 3- قلة فاعلية الاتصال غير الرسمي بالمدارس، وقلة البدائل التي تطرح أثناء عملية اتخاذ القرارات مما يشكل صعوبة كبيرة أمام مديري المدارس في صناعتها أو المعلمين للمشاركة فيها.
 - 4- ضعف شعور المعلمين بأهمية مشاركتهم في صناعة القرار واتخاذها.
 - 5- قلة وعي المسؤولين عن المدارس بأهمية تحديد المشكلات التي يواجهها المديرين والمعلمون مما يسهم في ضخامة حجم المشكلات التي يعانون منها.
- ب- وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الثانية وتمثل أهمها في:
- 1- مجيء معظم القرارات من السلطات العليا، مما يقلل من فرصة صناعة القرار من قبل المديرين أو المشاركة فيه من قبل المعلمين.
 - 2- اعتماد القائمين بإدارة المدارس على القيادات العليا في اتخاذ القرارات وتصديرها لهم دون إبداء للرأي أو المداخلة فيها.
 - 3- قلة توفر الإمكانيات اللازمة لصناعة القرار بالمدارس سواء خبرات وبرامج تدريب ومعلومات.
 - 4- قلة الاهتمام بتفويض السلطة لمديري المدارس باتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارات العليا، مما ينعكس بالتالي على ضعف مستوى مشاركة المعلمين فيه.
 - 5- قلة الاستعانة بوسائل الاتصال الإداري الفاعلة أثناء اتخاذ القرارات مما يساعد على قلة تبني قرارات تربوية سليمة سواء من جهة المدير أو مشاركة المعلمين فيها.
 - 6- ضعف روح العمل بالفريق أثناء مواجهة المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات حازمة وينتج عن ذلك ضعف المعرفة بالطريقة العلمية لاتخاذ القرار.
 - 7- قلة توفر البدائل الإدارية أثناء مواجهة الموقف وعدم التخطيط في توزيع عمليات اتخاذ القرار حسب التخصصات والمسئوليات سواء عند مديري

المدارس أو المعلمين.

ج- بالنسبة للفروق بين تقديرات أفراد العينة (مديري مدارس - معلمين): وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح تقديرات المعلمين وذلك لكثرة شعورهم بوجود المعوقات أكثر من المديرين وكذلك لضعف مشاركتهم في صناعة القرارات وقلة أهمية أدائهم الإداري والفني داخل المدارس.

ثانياً: الحلول والتوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

- 1- توجيه القائمين على إعداد المديرين إلى عمل برامج تدريبية في كل مجالات الإدارة المدرسية.
- 2- توفير مكافآت وظيفية وترقيات لإثارة الدافعية عند المديرين الفاعلين في مجال مواجهة المواقف واتخاذ القرار فيها، مع تفويض صلاحيات هذا المجال لهم.
- 3- توفير مركز معلومات في كل مدرسة لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- 4- ضرورة إتاحة الفرصة للمعلمين في اتخاذ القرارات أو المشاركة في صنعها سواء كان ذلك في مجال الطلاب أو العمليات التربوية.
- 5- عقد دورات تدريبية للمعلمين يتم التركيز فيها على الثقافة الإدارية المدرسية مما يسهم في إعداد كوادر إدارية مؤهلة.
- 6- إجراء دراسات وبحوث في ميدان العمل الإداري ومدى فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية وكيفية تفعيل دور المعلمين بالمشاركة فيها، وتركيزاً على البحث تناول المرحلة الابتدائية في العالم العربي، والمشكلات التي يعاني منها وبخاصة ...
- 7- تشجيع المديرين والمعلمين الذين يبتكرون ويبدعون في أعمالهم المدرسية

بجوائز عينية في احتفالات خاصة بهم.

8- توسيع دائرة مساهمة مجالس الآباء في مناقشة مشكلات التعليم الابتدائي ووضع الحلول المقترحة لها والمشاركة في تنفيذها حسب القدرات الفكرية والمادية لأولياء الأمور ويمكن تعميم هذه التوصية

المراجع

أ- المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، مجيد وهداد، علي (1976). الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العلمية، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 2- أبو سن، أحمد إبراهيم (1989). الإدارة في الإسلام، المطبعة العصرية، الإمارات العربية المتحدة.
- 3- أبو شيخة، نادر (1980). اتخاذ القرارات الإدارية، اللقاء العلمي حول تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في قطر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، قطر.
- 4- أبو عين، قاسم محمد (1983). أثر التزام مديري مكاتب التربية والتعليم في الأردن بعملهم وأثر علاقتهم الشخصية بالمرؤوسين في نجاحهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- 5- أحمد، أحمد إبراهيم (1990). الإدارة التربوية والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 6- الأنصاري، عبد الحميد (1980). الشورى وأثرها في الديمقراطية، القاهرة، المطبعة العصرية، ص 4.
- 7- الخشالي، شاكر والتميمي، إياد، (٢٠٠٨). (أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي دراسة ، ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤ العدد ٢
- 8- بقاعين، كريمة خلف (1995). الخصائص القيادية لمدير المؤسسة الأساسية في محافظة المفرق/الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- 9- بطاح، أحمد والسعود، راتب (1997). قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك/ الأردن على اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة دراسات العلوم التربوية،

- العدد الأول، ص ص 67-98، جامعة مؤتة: الأردن.
- 10- بهاء الدين، حسين كامل (1997). **التعليم والمستقبل**، دار المعارف، القاهرة.
- 11- بوارب، بيرسي (1965). **إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا**، ترجمة سامي ناشد، مكتبة الانجلو، القاهرة.
- 12- بني عيسى، احمد، (٢٠٠٦)، **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 13- حبيب، مجدي عبد الكريم (1997). **سيكولوجية صنع القرار**، مكتبة النهضة ال.ية، الطبعة الأولى.
- 14- خاشفجي، هاني (1989). **اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية**، مركز البحوث، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 15- جرادات، عزت (1990). **التنمية والتطور في الإدارة التربوية في الأردن**، **المجلة العربية للإدارة**، العدد السادس، ص ص 12-34، عمان: الأردن.
- 16- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1980). **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الانجلو ال.ية، القاهرة.
- 17- رمزي، محمد توفيق (1965). **التنظيم الإداري**، مترجم، مكتبة النهضة ال.ية، القاهرة.
- 18- الزعبي، أحمد (1980). **العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الأردن ودرجة تصوره للصعوبات التي يواجهها في عمله الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- 19- زويلف، مهدي حسن (1984). **مبادئ الإدارة**، مكتبة الانجلو ال.ية، القاهرة.
- 20- سلامة، كايد محمد (1992). **أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على روحهم المعنوية**، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 8، عدد 1، ص ص 42-75، أريد: الأردن.

معوقات اتخاذ القرارات التربوية , فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة العاصمة التعليمية,
من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها د/ فاطمة محمد الرميح

- 21- سمعان، وهيب، مرسي، محمد منير (1975). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
- 22- الشنواني، صالح (1994). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات ال..ية، الإسكندرية.
- 23- شنودة، إميل فهمي (1980). القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، دراسة مستقبلية، الانجلو ال..ية، القاهرة.
- 24- عبد الحميد، صلاح (1984). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- 25- عبد الوهاب، علي محمد (1989). اتخاذ القرارات الإدارية في الكويت، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 26- عبيدات، أحمد (1982). القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في الأردن وموقع القيم الإسلامية منها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- 27- العتيبي، آدم غازي (1997). علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي في دولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2، المجلد 25، ص ص 177-207.
- 28- العزيزي، عزت ومرعي، توفيق (1986). الإدارة التربوية والإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم والشباب، سلطنة عمان.
- 29- عسكر، علي (1988). مدى تعرض معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت ظاهرة الاحتراق النفسي، مجلة كلية التربية، العدد العاشر، ص ص 22-45.
- 30- عباس، شريف، (٢٠١٠) ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي،(رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

- 31- عصمت، إبراهيم وحسن، أمينة أحمد (1989). الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة: الكويت.
- 32- العقلة، محمد أحمد (1990). تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- 33- العنزي، محمد عبد الله، (٢٠١٠) ، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية).رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- 34- علاقي، مدني عبد القادر (1987). الإدارية دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز بن سعود، جدة.
- 35- العمادي، أمينة عباس كمال (2000). المشكلات التي تواجه المعلم قبل الخدمة وفي أثنائها، دراسة لأولويات المشكلات من وجهة نظر المعلمات القطريات، مجلة دراسات تربوية، العدد (74)، المجلد (10)، ص ص 14-38.
- 36- فرحان، علي ناصر (1990). بناء مقياس للمجازفة في اتخاذ القرارات، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 25- ص ص 128-153.
- 37- فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبد المالك (1994). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، ط2، مكتب التربية العربي لدول الخليج ودار الإبداع الثقافي للنشر، الرياض.
- 38- كنعان، نواف (1995). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، ط4، عمان، الأردن.
- 39- اللواتي، محمد بن شهاب (1992). المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 40- كوكس، داني وهوفر، جون (1998). القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي، دار المؤتمن للتوزيع، الرياض.

- 41- مرار، فيصل فخري (1983). الإدارة، الأسس والنظريات والوظائف، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 42- مشرقي، حسن (1997). نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- 43- - الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩) ، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١
- 44- المنيع، محمد عبد الله (1989). تطور مفهوم عمل المدير، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الأول، الرياض، ص ص 25-54.
- 45- الموسوي، منعم رمزي (1998). اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 46- المومني، مرسي جمال (1983). اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- 47- نبراي، يوسف إبراهيم (1989). ناظر المدرسة ومعضلة تعدد الأدوار، مجلة كلية التربية، العدد (4)، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، ص ص 90-145.
- 48- نصر، رضا محمد (1995). رسالة المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية في صنع القرارات المنهجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- 49- نوفل، أحمد (1988). ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لعملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- 50- باغي، محمد عبد الفتاح (1988). اتخاذ القرارات الإدارية التنظيمية، دار

العبيكي للنشر، الرياض.

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Arther, A. Eaarnets, (1988). **How to make a Business Decision Management Review**, American Management Association, Feb. U.S.A.
- 2- Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. (2002), Impact of transformational
- 3- leadership on follower development and performance: a field experiment, Academy Of Management Journal, vol.45, no.4
- 4- Beeson, D. (1993). **Pricipals of Operating Systems**, Cambridge. U.K.
- 5- Charles, F. Faber (1970). **Elementary School Administration Theory and Practice**, U.S.A.
- 6- Conway, S.A. (1997). **Power and Participatory Decision Making in Selected English School**. Journal Administration, pp. 36-42. U.K.
- 7- Drake, Roe (1986). **The Principal Ship**. 3ird Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- 8- Flanigan, J. and Richardson, M. (1991). **Changing Role of the Principle an Overview**, Wshington, D.C. Charles Research Institute.
- 9- Herbert Simon (1977). **Administrative Behavior**, New York: The Free Press.
- 10- Hicks, T.A. (1988). **An Investigation of Factors Relating to**

Teachers and Shared Decision Making in Michigan High School, U.S.A.

- 11- Johnson, W.L. and Synder, K.J. (1980). Leadership Training Needs for Administrative Personel in A Major Metropolitan District in Texas, (Report No. E015827). From Educational Reseources Information Center. (ERIC Document Reproduction Service No. ED241987).
- 12- Jole, P.L. (1994). An Investigation of the Reliability of Decision Making in Educational Planing Teams, Abstracts Internatonal, Vol. 40, No. 3, September.
- 13- Koontz, H. and Odnnel, (1968). Priciples of Management, New York: McGraw Hill Book Co.
- 14- Leithwood, Keneth (1994). Leadership for School Restructuring. Educational Administration Quarterly. Vol. 24, No. 4, p. 524.
- 15- Logan, and Joyce (1992). Superintendence, New York: McGraw Hill Co.
- 16- Mc Grevin, C.Z. Teacher (1996). Participation in the Decision Making Process and its Relationship Organizational Commitment and Morale, Dissertation Abstracts International, p. 604, U.S.A.
- 17- Savery, Lawson Soutar and Geoffery (1992). Principals and Decision. Making, Sky, UK.

- 18- Roe, H., and Drake, Thebbert (1980). The Principal Ship, (2nd- ed.) New York: Mac Millan Publishing Co. Inc.
- 19- Welsey, William (2004). An Analysis of Problem Identified by School Superintendence in Alabama, U.S.A.
- 20- Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S., (2003), Impact of information on
- 21- corporate decision making: The UK Banking Sector Library
- 22- Management, vol.24, no.2- * - -
- 23- Tomey, A. M.(2009).Guide To Nursing Management And Leadership. Canada : Mosby Elsevier. – Tsai, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng, (2009), Employee