

درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق في الأردن

د. محمد عبود الحراحشه

كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت - المفرق
الأردن

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على استجابات افراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة مؤلفة من (٢٢٣) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم استبانة تكونت من (٤٠) فقرة، موزعة على أربعة أنماط هي: الحازم، السلطوي، المرن، والتكاملي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة على الأداة ولصالح الخدمة القصيرة. وأوصى الباحث تدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل أنماط اتخاذ القرار بما يناسب تلك المواقف.

المقدمة

يعد موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأبعدها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية، وتتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الانسان اليومي. ويتعرض الإنسان أثناء حياته اليومية للعديد من المواقف التي تتطلب منه أن يتخذ قراراً بشأنها، ولذلك تعد عملية اتخاذ القرار مهمة لكل إنسان على المستوى الشخصي، إذ من خلالها يحدد البديل الذي يراه مناسباً للموقف الذي يواجهه. وعلى مستوى المنظمة تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف الأساسية للمدير، التي تتطلب منه تصرفاً معيناً يتضمن عادة تحديد

جوانب الموقف وتقويمها، ثم اختيار الحل المناسب لها وتنفيذه، وهذه العملية تدعى باتخاذ القرارات ويتوقف على سلامتها وحسن التصرف فيها النجاح أو الفشل في أبسط الأمور وأضيقتها إلى اعقد الأمور وأوسعها، بدءاً من الحياة اليومية للفرد إلى أكبر المؤسسات والشركات والمنظمات.

ونظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري للمنظمات فقد أشار ياغي (١٩٨٨) إلى أن سايمون (Simon, 1973) عد الإدارة بأنها عملية اتخاذ قرارات، واتخاذ القرارات هي الإدارة، مبرراً ذلك بأن السلوك الإداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في المنظمة، وبالتالي فإن فهم السلوك الإداري والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية، وما المؤثرات الفعلية التي تحددها، فعملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود الموارد البشرية تتخلل كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أم ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار أفراد وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة.

وأوضح العريفي ومهدي (١٩٩٦) أن القرارات بطبيعتها تتسم بالطابع العملي، ويعني هذا أن قيمة القرار تتوقف على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف، وأكد جريفتس (Griffiths, 1970) أن تركيب المنظمة الإدارية يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وأن الموضوعات المتعلقة بها مثل: مدى الرقابة أو الإشراف يمكن أن تحل إذا نظرنا إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار، أما سايمون (Simon, 1973) فقد أكد أن المنظمات الإدارية تقوم أساساً على عملية اتخاذ القرار، وأن عملية اتخاذ القرارات موجودة في المنظمات الإدارية كافة وهي عملية يواجهها المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية، وهذا الأمر ينطبق

على الإدارة التربوية، إذ إن جميع العاملين في هذا الميدان يقومون - بحكم وظائفهم - باتخاذ قرارات لها أثرها في العملية التربوية.

ويتمثل القرار التربوي بالاختيار الواعي لبديل واحد من بين البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل مشكلة على أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار أفضل بديل لتحقيق الهدف. وترتبط عملية اتخاذ القرار التربوي الصائب بالمهارات القيادية لمدير المدرسة المتمثلة بالمهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية التي تتداخل مع بعضها البعض للوصول إلى أفضل النتائج بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية الخاصة والعامة (أحمد، ٢٠٠٢). ويتخلل النظام التعليمي الكثير من القرارات الإدارية والفنية وتتووع مسؤولية اتخاذ القرارات بين العاملين داخل الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية وإدارتها المختلفة وتعمل القرارات التي تتخذ في هذا المستوى على الوصول بجهود المناطق التعليمية إلى أقصى حد يحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع المدارس التابعة لكل منطقة، وتخضع عملية اتخاذ القرار التربوي إلى عدة متغيرات تؤثر فيها بدرجة كبيرة. وفي مقدمة هذه المتغيرات الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للتربية والقرارات التي تتخذ بشأن تحقيقها وتتحدد بالتالي اتجاهات وطبيعتها نحو المركزية أو اللامركزية. والإدارة المدرسية وانسجاماً مع الهرم الإداري تقوم بصناعة القرارات، وربما تؤثر هذه القرارات على الطلبة والمعلمين والعاملين في المدرسة، لذلك لابد لإدارات المدارس من أن تطور مهارات صنع القرارات وكذلك اختيار النمط المناسب للمواقف التربوية المختلفة، وتعد جودة القرارات أحد معايير فعالية مدير المدرسة لأن أكثر الإدارات تقوّم على أساس نتائج قراراتها (النعمي، ٢٠١٠).

مشكلة الدراسة

تعد الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والتسهيلات التربوية، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة: اتجاهات وأنماطاً وممارسات، وحتى تؤدي هذه الأداة دورها بكفاءة وفعالية عاليتين.

ويعد اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وجوهرها، ولذلك ينبغي على الإداري أن يفهم بشكل دقيق عملية اتخاذ القرار، فقد لخص سايمون (Simon, 1973) رأيه بالقرارات عندما قال: إن النظرية العامة للإدارة يجب أن تحتوي على مبادئ للتنظيم تضمن سلامة اتخاذ القرارات بالقدر الذي تحتوي فيه على مبادئ تضمن كفاءة التنفيذ (العريف ومهدي، ١٩٩٦). فقد أوصى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي (١٩٨٧) بضرورة العمل على: بلورة مفهوم القيادة الإدارية وإعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء المبادئ العامة للقيادة واتجاهاتها وأدوارها لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل (جرادات والفرح وحجازي وراشد وبرمامت، ١٩٨٨: ٧٠). وأوصى مؤتمر التطوير التربوي الثاني سنة (١٩٩٩) بتعميق المؤسسية في السلوك الإداري العام والعمل على رفع كفاءة الجهاز الإداري في الإدارة، والمركز والميدان، واستيعاب عملية التغيير في التربية للتوجهات المعاصرة إقليمياً وعالمياً من حيث إعادة بناء النظام التربوي برؤية ومنهجية علمية، وإعادة تشكيل الأنماط القيادية فكراً وممارسة، والانتقال إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يحكم الارتباط بين الأهداف التربوية والتنمية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٠: ٥٢). وانطلاقاً من هذه التوصيات ومن إحساس الباحث من خلال خبرته العملية واطلاعه على الأدب التربوي رأى بأن موضوع الدراسة يستحق البحث، وفي الوقت ذاته تبرز حاجة الميدان التربوي في الأردن إلى مديرين على درجة عالية من القدرة على اختيار نمط اتخاذ القرار المناسب بما يناسب الموقف. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في استجابات أفراد عينة الدراسة.

أسئلة الدراسة: حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ما درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن؟.
- ٢ - هل تختلف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، من وجهة نظر معلمهم باختلاف متغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟.

أهمية الدراسة: يمكن صياغة أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- ١ - إبراز أهمية اتخاذ القرار في تقدم المؤسسات التربوية، حيث يسهم القرار المناسب في خلق بيئة مدرسية متماسكة يسودها الحب والتعاون بين أفرادها.
- ٢ - تؤثر عملية اتخاذ القرار في سير العمل بالطريقة التي ترضي كافة المعلمين؛ لأنها تضمن للجميع تكافؤ الفرص والتعزيز المناسب مما يؤدي إلى استثارة دافعية المعلمين وبالتالي تقدير عالٍ لذاتهم وتحقيق نتائج واضحة وازدهار في بيئة المدرسة.
- ٣ - كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تكشف عن درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات الذين تقع عليهم الآثار السلوكية للممارسات الإدارية.
- ٤ - تسهم في اضافة جديدة للمعرفة تفيد كافة أطراف العملية التربوية والمعنيين من قادة تربويين ومديري مدارس ومعلمين وباحثين.
- ٥ - تسهم في تطوير أداء مديري المدارس ووضع البرامج التدريبية المناسبة بعد معرفة جوانب الخلل والقصور في اداراتهم، والعمل على تجاوزها وتقوية قدراتهم القيادية وكذلك تقديم الدعم المناسب للمعلمين للرفقي بهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: أورد الباحث في دراسته بعض المفاهيم والمصطلحات التي يرى من الضرورة تعريفها وهي:

اتخاذ القرار: عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة (الدهود، ١٩٩٦: ١٠٣).

أنماط اتخاذ القرار: هي الأساليب أو الطرق التي يستخدمها القائد للتعامل مع المواقف المختلفة. وقد حددها الباحث بأربعة أنماط هي (الشماع، ٢٠٠١):

- الحازم (Decisive): وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار، فهو يهتم بالسرعة والنتائج، والعمل المتحرك مع إهماله للتقارير والدراسات المفصلة، أو أنه يعيدها إلى من قام بإعدادها أو يوجه غيره لتحليلها.

ويعرف النمط الحازم إجرائياً من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة للكشف عن نمط اتخاذ القرار الحازم.

- المرن (Flexible): المدير المرن هو الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار، لغرض قيامه باختيار أحدها، وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتعال القبول التدريجي من قبل الآخرين.

ويعرف النمط المرن إجرائياً من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة للكشف عن نمط اتخاذ القرار المرن.

- الهرمي (Hierarchic): يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل، فهو يسعى إلى الكمال، والدقة، والشمول، وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار.

ويعرف النمط الهرمي (السلطوي) إجرائياً من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة للكشف عن نمط اتخاذ القرار السلطوي.

- التكاملي (Integrative): هو المدير الذي يستعمل المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في آن واحد، وهو يواصل إجراء التعديلات في المنظمة، ويرفض التقارير الموجزة، مفضلاً الدراسات المعمقة، والتحليل المعقدة، التي تمثل وجهات نظر متعددة بغرض الإحاطة الكاملة بها. ويعرف النمط التكاملي إجرائياً من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة للكشف عن نمط اتخاذ القرار التكاملي.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة في ضوء الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على موضوع اتخاذ القرار.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق، وعددهم (٢٢٣) معلماً ومعلمة.

الحدود الزمنية: اقتصر تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الثاني (٢٠١١/٢٠١٢).

الحدود المكانية: اقتصرَت على مدارس لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن.

أولاً - الإطار النظري

يتناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة باتخاذ القرار.

عناصر عملية اتخاذ القرار

حدد عقيلي (١٩٩٧) عناصر عملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

- متخذ القرار: هو فرد أو جماعة لديها السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو المفوضة لها وتعطيها الحق في اتخاذ القرار عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة ومستوياتها الإدارية.
- موضوع القرار: وهو المشكلة التي يتوجب على متخذ القرار إيجاد حل لها.
- الأهداف والدوافع: إن القرار دائماً تعبير عن سلوك من أجل تحقيق هدف وغاية، والدوافع الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك ووراء كل دافع حاجة يجب إشباعها، والهدف تجسيد للحاجة وتحقيقه يعني إشباع هذه الحاجة، وهكذا فإن متخذ القرار يكون لديه دافع لتحقيق هذا الهدف. المعلومات والبيانات: لغاية اتخاذ أي قرار، لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها، وهذه المعلومات تكون من الماضي والحاضر وتوقعات المستقبل، والبيانات والمعلومات هامة جداً يتوقف عليها مدى نجاح القرار.
- التنبؤ: وهذا العنصر أساسي لمتخذ القرار؛ لأنه يتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يلزم التنبؤ بها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة والعمل والإنتاج، والتنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع ما سوف يحدث في المستقبل.
- البدائل: هي الحلول التي تمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حلٌ وحيدٌ لأية مشكلة، وعليه لابد أن يضع متخذ القرار أكثر من بديل للحل. القيود: عادة ما يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الداخلية والخارجية وهذه القيود تعد معوقات لاتخاذ القرار؛ ولذلك يجب على متخذ القرار أن يحسن التعامل معها لتخفيف آثارها السلبية قدر الإمكان.

أنواع القرارات

- أورد نيول (١٩٩٣) تصنيف القرارات على النحو التالي:
- قرار القائد: يتخذ القائد القرار ويوضح الأسباب للتابعين.
- اقتراح القائد: يقترح القائد قراراً معيناً ويطرحه على الجماعة ولها حرية القبول أو الرفض أو التعديل.

- التوفيق: تتولى مجموعتان أو أكثر وضع مقترحات من أجل الحصول على أجزاء منها أو بعضها والأجزاء الأخرى من المجموعات الأخرى.
- الإجماع: وهنا توضع القرارات من قبل مجموعة، ثم يجري نقاش حر حولها، مما يجعل الأعضاء يقبلون هذا القرار.
- حكم الأغلبية: تقوم مجموعة أو فرد بوضع القرار ويجري نقاش حوله، ثم يصوت عليه ويؤخذ الرأي بالقبول بالأغلبية.
- الحكم الدستوري: يوضع دستور أو مجموعة من القوانين للمنظمة ويتم تبنيها في عملية اتخاذ القرارات وتكون مقبولة لأنها تحمي متخذ القرارات من الممارسات غير العادلة.

مستويات اتخاذ القرارات

- تختلف القرارات باختلاف مستوى اتخاذها، إلا أن هذا الاختلاف ليس له أثر واضح في طريقة إصدارها أو عناصرها أو درجة تأثيرها، وتدرج القرارات بحسب مستوياتها وفقاً لما ذكره العبودي (١٩٩٨) إلى ثلاثة مستويات:
- قرارات نازلة: هذا النوع من القرارات يصدر من المستويات العليا في المنظمة وهذه القرارات تتسم بالأهمية والخطورة، إذ تتعلق بالمنظمة كلها، وبالتالي فهي تنطبق على القرارات غير المبرمجة أو غير الروتينية، كما أنها تختص بدراسة المسائل الغامضة أو المعقدة التي لا يبت فيها إلا كبار المسؤولين الذين يحيطون بأدق الأمور في المنظمة والمنوط بهم وضع الأهداف ورسم السياسات في المستويات التنظيمية العليا.
 - قرارات صاعدة: هذا النوع من القرارات لا يوصف بالقرارات بالمعنى الفني الدقيق، فتلک القرارات لا تعدو أن تكون آراء أو ملاحظات تبديها المستويات الدنيا أو التنفيذية لكبار المسؤولين لاتخاذ القرار النهائي بشأنها، وتعتبر تلك الملاحظات والآراء عن قضايا معينة على مستوى صغار المسؤولين، أو عدم

- القدرة على اتخاذ القرار المناسب بسبب عدم وجود سوابق أو إجراءات يمكن الاسترشاد بها في هذا الصدد أو بسبب وجود أوامر متناقضة.
- قرارات روتينية أو ناتجة عن المبادرة الشخصية: هذه القرارات تدخل في إطار الصلاحيات المعطاة للمنفذين ومساعدتهم ويغلب على هذا النوع من القرارات الروتينية طابع التنفيذ، واختيار الأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف المرسومة أو الناتجة عن المبادرة الشخصية.

أساليب اتخاذ القرار: تتعدد أساليب اتخاذ القرارات وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو سهولتها وفقاً للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج. ويعد الحذر والحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة، وإيجاد الحل الملائم لها من أسهل أساليب اتخاذ القرار، ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار، ويتوقف استخدام هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف إلى الظروف والمتغيرات المؤثرة فيها، حيث تتوافر المعرفة الكاملة بتلك المتغيرات أو الجهل التام بها أو احتمالات حدوثها. كذلك فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الإمكانيات اللازمة لاستخدامه، وبمدى الاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة لأنها تشكل المدخلات الأساسية التي يعمل المديرون من خلالها للوصول إلى القرار (أيوب، ١٩٩٣، ١٣٩).

أما حجي (٢٠٠٠) فقد ذكر أنماطاً إدارية ثلاثة للقرار التربوي هي:

- * القرار في ضوء الخبرات الإدارية للمدير وحده، إذ غالباً ما يعتمد المدير على خبرته السابقة وحده أو إحساسه، مما قد يجعله يتخذ القرار بسرعة.
- * القرار القائم على الدراسة العلمية، والإدارة هنا تقوم بدراسة المشكلة والتعرف إليها وتحليلها ثم اختيار البديل المناسب في ضوء معايير موضوعية، وتنفيذ القرار وتقويمه، بمعنى أن القرار يحتاج إلى اتباع المنهج العلمي قبل أن يصدر.

* القرار القائم على الجمع بين الدراسة العلمية والخبرات الذاتية، والإدارة هنا تمزج بين النمطين السابقين، إذ تلجأ إلى البحث والدراسة العلمية، ولا تغفل الخبرات السابقة، والبصيرة والحدس، والإحساس.

وأشار العميرة (١٩٩٩) إلى أن هناك عدد من أنماط اتخاذ القرار يمارسها مدراء المدارس منها:

- المركزية واللامركزية: تتمثل المركزية في إتباع الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرار والاعتماد على الجانب الرسمي القانوني، أكثر من الاعتماد على عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها ومدى فاعليتها. في حين أن تمكين كل مستوى من اتخاذ قراراته التي ترتبط بشؤونه بشكل ملائم ومناسب يسمى باللامركزية في اتخاذ القرار، وهذا القرار يفضل الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية.
- الاستشاري: يقوم متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية من أجل النصح والمشورة، للوصول إلى الحل المناسب، علماً أن القرار يظل في يد المدير صاحب السلطة.
- المشارك: يتمثل في إشراك المعلمين في صنع القرار من خلال منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وذلك لدفعهم على بذل أقصى الجهود من أجل تنفيذه لأنه في نظرهم ما هو إلا حصيلة تفكيرهم.
- الفريق: في هذا النمط يساهم أكثر من شخص في عملية اتخاذ القرار (من له علاقة بموضوع اتخاذ القرار) والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار وبالتالي تقع المسؤولية على جميع من ساهم في اتخاذ القرار ومن فوائد هذا النمط: تنوع المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرار أفضل، وتنمية روح التعاون، درجة تنسيق عالية، تعزيز الاتصال والتشاور بين الأفراد، التأييد الكبير للقرار عند تنفيذه، وتقليل الخوف من احتمال الفشل وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرارات الهامة أو ما يسمى بالمغامرة أي الانتقال لموضوع أكثر أهمية بعد المناقشة.

وأكدت تلك البحوث على أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية

لها مزايا عديدة منها: تأثير إيجابي على التحسين والابتكار في التعليم، التأثير على الممارسة الصفية من حيث المضمون وطبيعة الممارسة بحيث تتم في بيئة تشاركية فاعلة، كما أنها تستهدف المنهاج وطرق التدريس، وتعزيز الشعور بالأهمية وتقبل التغير وسهولة توجيه الآخرين وتحسين كفاية العمل وتحسين نوعية القرارات الإدارية.

خطوات اتخاذ القرار

يختلف علماء الإدارة في تحديد عدد خطوات اتخاذ القرار، فقد حدد هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 1982) خطوات اتخاذ القرارات استناداً إلى خمسة افتراضات أساسية:

- إن عملية اتخاذ القرار هي حلقة من الأحداث التي تتضمن تحديد الصعوبات وتشخيصها وتطوير خطة لإزالتها، وتصميم الخطة ثم تقييم نجاحها.
- إن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات كما تتجسد في أداء الفرد والجماعة داخل السياق التنظيمي.
- إن العقلانية الكاملة في اتخاذ القرارات أمر مستحيل، ولذلك يلجأ الإداريون لإرضاء العاملين والبحث عن قرارات جيدة.
- إن الوظيفة الأساسية للإدارة هي تطوير سلوك المرؤوسين داخل البيئة الداخلية للقرار، ضمن إطار عقلائي ومنظور تنظيمي.
- إن عملية اتخاذ القرار هي نمط عمل عام تجسده إدارة عقلانية معنية بكل الوظائف والمهام.

وأشار برافيرمان (Braverman, 1980) إلى أن كبنر وتريجو (Kepner & Tregoe) حددا خطوات اتخاذ القرار على النحو التالي: تحديد أهداف القرار، تصنيف الأهداف حسب الأهمية، تحديد البدائل، تقييم كل بديل، اختيار البديل الأفضل المؤدي للأهداف كقرار مبدئي، اختيار القرار المبدئي ومدى ملاءمته للنتائج، القيام بأعمال تعيق حدوث أي تأثير ممكن على القرار النهائي والتحكم به.

العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار

توجد عوامل كثيرة يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون في المنظمات بمختلف أنواعها. وتختلف هذه العوامل في نوعها وطبيعتها وأثرها في القرار من منظمة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر، ومن مدير إلى مدير، وقد أوجز سلامة (١٩٩٢) تلك العوامل والمتغيرات بما يلي:

١ - أهمية القرار نفسه: تتنوع القرارات المتخذة في المنظمات من حيث طبيعتها وأهميتها، فمنها قرارات استراتيجية مهمة، ومنها قرارات ثانوية روتينية، وكلما زادت أهمية القرار زاد حرص متخذ القرار وجهده في اتخاذه، وقتتبع أهمية القرار من العوامل الآتية: عدد الأفراد المتأثرين به، مقدار الأموال التي يحتاجها القرار لتنفيذه، الوقت الذي يتطلبه القرار.

٢ - عوامل تتعلق بمتخذ القرار نفسه، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى: شخصية متخذ القرار، جوانب سيكولوجية، مثل: الإدراك والتعلم والتكوين النفسي والاجتماعي، حاجات متخذ القرار ودوافعه، ميل متخذ القرار للمخاطرة، أو عدم ميله لذلك، قيم متخذ القرار واتجاهاته، قدرات متخذ القرار ومهاراته الفنية والفعالية والسلوكية، نمط السلوك القيادي لمتخذ القرار (تسلطي، وديمقراطي، وتسيبي).

٣ - توقيت القرار: يعد هذا العامل من الأمور الهامة بالنسبة للمدير والعاملين على حد سواء، فالقرار المتخذ في الوقت الخاطئ تكون نتائجه غالباً غير فعالة.

٤ - عوامل تنظيمية: تتعلق هذه العوامل بحجم المنظمة وهيكلها التنظيمي ومستوياتها الإدارية، وطبيعة الاتصال فيها والعلاقات الوظيفية بين أفرادها والموارد المالية والبشرية المتاحة لها، كل هذه العوامل تتحكم في كيفية اتخاذ القرارات ونوعها ومن سيتخذها.

٥ - عوامل تتعلق بالجماعات في المنظمة: تتكون كل منظمة من نظم فرعية مترابطة ومتشابكة في العمل والهدف والمصلحة، وتختلف الجماعات أو

النظم الفرعية في المنظمة باختلاف الأدوار المنوطة بها، ولذلك تختلف القرارات التي يتخذها المدير باختلاف الجماعة وحاجاتها، كما أن الجماعات غير الرسمية تعد عاملاً مؤثراً في اتخاذ القرار.

٦ - عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة: يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة المجتمع المحلي الذي يحيط بها، ويتكون المجتمع عادة من أنظمة اجتماعية فرعية كثيرة تتعامل مع بعضها البعض في سبيل تحقيق أهداف المجتمع وغاياته مثل النظام التربوي، والنظام السياسي، والنظام الاقتصادي. والمنظمة الناجحة هي تلك التي تعمل بطريقة النظام المفتوح على المجتمع ونظمه الفرعية تؤثر وتتأثر فيها، لذلك تعد عملية تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية من الأمور الأساسية لتقدمها وتطورها، ولهذا تتفاعل عملية اتخاذ القرار تفاعلاً مستمراً ومرناً مع البيئة الخارجية للمنظمة، التي تؤثر إلى حد كبير في نوعية القرارات المتخذة وكيفية اتخاذها.

وهناك معوقات تعترض نجاح القرارات، حددها عبد الفتاح (١٩٩٤) بالنقاط الآتية:

أولاً: معوقات إدارية، ومنها: المركزية الشديدة وعدم التفويض، عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها في أحيان كثيرة، ضعف مستوى التنسيق العام بين الأجهزة المختلفة، قصور نظم المعلومات الإدارية، البيروقراطية وتعقد الإجراءات التي تقضي على روح المبادرة والابتكار، التخطيط غير السليم وعدم وضوح الأهداف.

ثانياً: معوقات بيئية، وتشمل: الموروثات الاجتماعية والعادات والتقاليد، جمود الأنظمة واللوائح والقوانين، عدم الاستفادة الكاملة من التقدم العلمي، الاستعانة بالأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرارات، العلاقات الشخصية سلبية التأثير.

ثالثاً: معوقات إنسانية، ومنها: عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة بشكل كاف، نقص الثقافة الإدارية بوجه عام (التعليم والتدريب للإداريين)، عدم توفر

الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية، ضعف الدافع الذاتي للإبداع والتطوير، الرغبة في مقاومة التغيير.

مهارات اتخاذ القرارات: يرتبط نجاح المدير بامتلاكه وتطويره لمهاراته في اتخاذ القرارات، وهذه المهارات كثيرة من بينها وفقاً لما ذكره درة وآخرون (١٩٩٤) ما يأتي:

مهارات في مجال وضع الأهداف العملية، وتشمل: فهم الأهداف التي يحددها المدير وتفسيرها، اشتقاق أهداف محددة (تفصيلية) من الأهداف العامة، وضع معايير لقياس الأداء، التمييز بين أهداف المدير وأهداف العاملين معه.

مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق، وتضم: الملاحظة الدقيقة لمشكلة ما والقدرة على معالجتها في مهدها قبل أن تتطور، صياغة عبارات محددة توضح طبيعة المشكلة التي يواجهها المدير، القدرة على تحليل موقف ما، وجمع المعلومات الصحيحة عنه وبسهولة.

وأضاف عابدين (٢٠٠١) مهارات من نوع ثالث هي:

مهارات القيام بعمل، وتضم: تحديد عدة بدائل لحل المشكلة، تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير، الالتزام الدائم من قبل المدير بالقرارات التي يتخذها، الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها، الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات، اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات، تقييم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب على ذلك.

ثانياً - الدراسات السابقة

١ - الدراسات العربية:

أجرت النابة (١٩٩٤) دراسة هدفت تعرف واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة في سياق العوامل

الثقافية المؤثرة، وتعرف المشكلات التي تعوق عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتكون مجتمع الدراسة من (١٧٤) مديراً ومديرة و(٧٨٨٥) معلماً من منطقتي أبو ظبي والعين التعليميتين، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي يقدر عددهم نحو (٨٧) مديراً ومديرة و(١٩٤) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج الآتي: أن معظم القرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى المدرسة تستند إلى المشاركة الجماعية وتوجد متابعة مستمرة للقرارات في أثناء تنفيذها، ويلجأ معظم المديرين إلى خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل للمشكلات الإدارية، وأن معظم القرارات المدرسية تتصل بأهداف المدرسة، ويعد وقت اتخاذ القرار من أهم معوقات اتخاذ القرار الرشيد، ويندر استخدام أسلوب البحث في اتخاذ القرار مع وجود اختلاف في المعوقات القرارية تعزى إلى المؤهل العلمي. كما أن هناك فروقاً دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي فيما يتعلق بأساليب اتخاذ القرار على المستوى المدرسي ولصالح الحاصلين على البكالوريوس.

أما دراسة الهدود (١٩٩٦) فقد هدفت إلى تعرف أنواع ومستويات القرارات التي يتخذها مديرو ومعلمو المدارس في المراحل والمناطق التعليمية في التعليم العام في دولة الكويت، وتعرف الفروق في عملية اتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك تعرف الفروق في هذه العملية بين فئة المعلمين. وتعرف التفاعل بين استجابات فئة المديرين في المراحل والمناطق التعليمية، وكذلك التفاعل بين استجابات فئة المعلمين، وتعرف الصعوبات التي تواجهها عملية اتخاذ القرار في المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة و(٦٠٠) معلم، ووزعت على مديري المدارس استبانة مكونة من (٣٥) عبارة، وعلى المعلمين استبانة مكونة من (٢٩) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بدرجة أقل من المتوقع وأن مديري المدارس ينفردون بممارسة عملية اتخاذ القرار. وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في المراحل الدراسية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ولم تظهر أي تفاعل بين استجابات المعلمين في

مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. كما أظهرت الدراسة فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية لصالح المراحل الدراسية، ولم تظهر الدراسة أي تفاعل بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية.

أما دراسة خويص (٢٠٠١) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس، وتعرف درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، وبيان علاقة كل من العمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة وجنسها، ومستوى الدراسة فيها في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفي تقدير الذات لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٢) معلماً ومعلمة تم اختيارها بصورة عشوائية طبقية عنقودية، وبلغ عدد المدارس التي اخذت منها العينة (٣٩) مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق دالة إحصائياً بين درجة مشاركة المعلمين للمديرين في أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وجنس المعلمين، وذلك لصالح المعلمات.

وهدف دراسة العمري (٢٠٠٢) إلى تعرف آليات وأساليب صنع القرار الإداري في الجامعات خصوصاً الجامعات الحكومية في الأردن، وتعرف وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية حول توفر المعلومات والوقت اللازم للدراسة واحترام الرأي الآخر والتقييد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار، وطبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (١٥٤) عميداً ورئيس قسم أكاديمي في الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك متوسط لتوفر أبعاد الدراسة الأربعة لدى عينة الدراسة، وهذا المستوى المتوسط يعكس مستوى انخراط أفراد العينة في عملية صنع القرار الجماعي، كما يدل على مدى فعالية آليات صناعة القرار، ويؤكد عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرار. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإدراك أفراد العينة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والكلية والرتبة الأكاديمية.

وأجرى أبو العلا (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تعرف واقع عملية صنع القرار التربوي في الإدارة المدرسية، وتعرف المشكلات التي تحد من فاعلية صنع القرار التربوي واتخاذ وتنفيذه، وتكون مجتمع الدراسة من مدارس التعليم العام بمراحله الثلاث بمدينة أسوان. وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بأسوان، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المديرين في صنعهم للقرارات يتبعون الأسلوب المباشر.

أما دراسة حجازين (٢٠٠٥) هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بقدرتهم على اتخاذ القرارات. وتكونت عينة الدراسة من فئتين: الفئة الأولى تمثلت في جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء الذين يمثلون (٨٣) مديراً ومديرة، أما الفئة الثانية فكانت عينة مكونة من (٢٥٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا يوجد اختلاف بين وجهات نظر المديرين والمديرات من جهة، والمعلمين والمعلمات من جهة أخرى للأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات تلك المدارس. ووجدت الدراسة أيضاً أن نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء هو النمط الذي يميل نحو بعد الاهتمام بالفرد.

وهدف دراسة الدهمسي (٢٠٠٥) إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة وأثر المتغيرات المستقلة مثل: المؤهل العلمي، الخبرة، ومرحلة المدرسة من فاعلية صنع القرار فيها. وتكونت عينة الدراسة من (١٦٥) مديراً، وتمثل جميع أفراد المجتمع، و(٢٧٨) معلماً تم اختيارها عشوائياً من بين (١٠٦٨) معلماً. وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي: سيادة النمط المشارك كنمط رئيس لهذه المدارس من وجهة نظر المديرين، ونمط الاقتناع كنمط مساند في ظروف أخرى. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية يعزى إلى الخبرة العلمية لصالح ذوي الخبرة الطويلة والمتوسطة على حساب ذوي

الخبرة القليلة، ولم تشر الى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى للمؤهل العلمي ومرحلة المدرسة.

أما دراسة نزال (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، ومعرفة تأثير كل من متغيرات النوع، والمؤهل، والخدمة في الإدارة المدرسية، على درجة ممارسة القرارات التربوية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) مديراً ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت بدرجة كبيرة جداً. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية يعزى الى النوع ولصالح المديرات، وكذلك وجود فروق تعزى للمؤهل ولصالح البكالوريوس، وجود فروق تعزى للخبرة ولصالح الخبرة أقل من ٥ سنوات.

وهدف دراسة السفياي (٢٠١٢) إلى تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، ومعرفة أثر كل من متغيرات المؤهل، والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت منخفضة. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية يعزى للخبرة ولصالح الخبرة أكثر من ١٥ سنة.

٢ - الدراسات الأجنبية:

أجرى موك واسترين وفاسارهيل (Mock & Estrin & Vasarhely, 1972) دراسة هدفت معرفة أثر النمط الذهني لمتخذ القرارات (تحليلي/ يتبع الخطوات) ومدى عصرية المعلومات التي تصل إليه في الوقت اللازم لاتخاذ القرار والأداء الاقتصادي والتعلم، لمجموعة من (٢٥) رجل أعمال و(٤٧) طالباً. وقد توصلت الدراسة إلى: تفوق التحليليين على الذين يتبعون الخطوات فيما

يتعلق بتعظيم الربح وتدني تكاليف المواد الخام، وتطلب التحليليون وقتاً أطول من الذين يتبعون الخطوات لاتخاذ قراراتهم، ولم تختلف نسبة التعلم أو مدى تغير الربح من فترة إلى أخرى بين التحليلين والذين يتبعون الخطوات، لا توجد علاقة معنوية بين المؤهل التعليمي، والتغير في الربح أو الزمن اللازم لاتخاذ القرار في كل فترة زمنية ومدى عصرية المعلومات المتوافرة لمتخذي القرارات.

أما دراسة تايلور ودانيت (Taylor & Dunnette, 1974) هدفت إلى دراسة أثر خصائص متخذ القرارات، النفسية والحيوية على أدائه من خلال محاكاة إدارية فردية، واتضح من نتائج الدراسة: أن متخذي القرارات الأكبر سناً أدق في تقديرهم لقيمة المعلومات وأكثر مرونة في تغيير قراراتهم الأصلية من غيرهم، على الرغم من أنهم يتطلبون وقتاً أطول لصنع هذه القرارات على أساس معالجة بيانات أكثر، ولكنهم أقل ثقة في هذه القرارات، وارتبط الميل لتحمل المخاطرة سلبياً بالزمن اللازم لصنع القرار ونسبة معالجة البيانات والقدر الكلي من البيانات المعالجة، وأثر تصلب رأي الفرد وخبرته الشخصية في اتخاذ القرارات مباشرة على الثقة في القرارات المتخذة ودقتها.

وأجرى فاسارهيل (Vasarhelyi, 1977) دراسة هدفت إلى معرفة أثر النمط الذهني لمتخذ القرارات واتجاهاته السلوكية في أدائه، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لم يختلف أداء التحليلين أو الذين يتبعون الخطوات بالنسبة للتخطيط، وارتبط التعليم مباشرة بالأداء. وأبدى الذين يتبعون الخطوات اهتمامهم بمرونة النظام أكثر من التحليلين، واستخدم متخذو القرارات معلومات أقل مما توقعوا قبل إجراء التجربة.

وأجرى جلاسمان وفولر (Glasman & Fuller, 1992) دراسة هدفت إلى تقييم أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية، واستخدم الباحثان قائمة مكونة من عشرين سؤال مفتوح تم طلب من مدراء المدارس الإجابة عليها لتحديد النمط أو الأنماط التي يستخدمونها وذلك لاتخاذ القرارات. وكان من أبرز نتائج الدراسة اقتراح نموذج ثم استخدامه في اتخاذ القرار.

وقام كرس (Cross, 2001) بدراسة هدفت إلى وصف أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. ولهذه الغاية طور الباحث استبانة تكونت من (٦٨) فقرة وزعت على عدة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديراً من الذكور. وكانت اهم النتائج مايلي: أن المديرين يتخذون قراراتهم بناء على معلومات يحصلون عليها سواء من السجلات أم من الزملاء أم من المجتمع المحلي، ويستخدمون النمط الديموقراطي في اتخاذ القرارات المهمة بعد المشاورة مع مجلس المدرسة.

وهدف توتن (Tuten, 2006) إلى تعرف أنماط وممارسات اتخاذ القرار لدى إداري المدارس الثانوية بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة، وتكون العينة من (٢٠) مدير مدرسة ثانوية في غرب وسط فلوريدا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن المديرين يمارسون النمط التقليدي في اتخاذ القرار في الاوضاع التي يزودون بها بمعلومات وافرة وارشادات ويميلون إلى استخدام الاسلوب التشاركي عندما لا تتوافر معلومات كافية أو الارشادات الواضحة، كما دلت النتائج أن الإداريون يفضلون القيادة التشاركية.

وقامت اليونسكو (UNESCO, 2009) بدراسة لتقصي أنماط اتخاذ القرار على مستوى إقليمي وعالمي في العملية التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) دولة. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الحكومات المركزية لا زالت تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرار التربوي المتعلق بالمناهج وتعيين المعلمين وتدريبهم، وفيما يتعلق بالإشراف التربوي، كما أن مشاركة اولياء امور الطلبة في كثير من الدول ما زالت محدودة جداً في المشاركة في القرارات المتعلقة بالمدرسة.

تعقيب على الدراسات السابقة: نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة تناول منها واقع عميلة اتخاذ القرار في المدارس كدراسة النابة (١٩٩٤)، ودراسة الهدود (١٩٩٦) تناولت أنواع القرارات في المدارس، ودراسة

خويس (٢٠٠١)، ودراسة نزال (٢٠٠٩)، ودراسة السفيناني (٢٠١٢) تناولت المشاركة في اتخاذ القرارات، ودراسة أبو العلا (٢٠٠٣) تناولت دراسة صنع القرار التربوي، أما دراسة حجازين (٢٠٠٥)، ودراسة الدهمشي (٢٠٠٥) تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار، وتناولت دراسة العمري (٢٠٠٢) آليات صنع القرار الإداري في الجامعات. أما دراسة موك واسترين وفاسارهيل (Mock & Estrin & Vasarhely, 1972)، ودراسة فاسارهيل (Vasarhely, 1977) تناولت دراسة النمط الذهني لمتخذ القرار، ودراسة توتن (Tuten, 2006) تناولت أنماط اتخاذ القرار، وتناولت دراسة جلاسمان ووفولر (Glasman & Fuller, 1992) الخصائص النفسية لمتخذ القرارات ودراسة كرس (Cross, 2001) تناولت أنماط اتخاذ القرار، وتناولت دراسة اليونسكو (UNESCO, 2009) تقصي أنماط اتخاذ القرار على مستوى اقليمي وعالمي في العملية التربوية. واستخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تناولت درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قسبة المفرق في الأردن، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع عليها في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه محافظة المفرق للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م والبالغ عددهم (٢٩٩٨) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية إذ بلغت (٢٢٣) معلماً ومعلمة من مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه محافظة المفرق. والجدول رقم (١) يبين ذلك.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٩٦	%٤٣
	أنثى	١٢٧	%٥٧
	المجموع	٢٢٣	%١٠٠
الخبرة	١ - من ٥	٤٨	%٢٢
	٥ - أقل من ١٠	٧٢	%٣٢
	أكثر من ١٠	١٠٣	%٤٦
	المجموع	٢٢٣	%١٠٠
المؤهل العلمي	ماجستير	٦٧	%٣٠
	دبلوم عال	١٢٤	%٥٦
	بكالوريوس	٣٢	%١٤
	المجموع	٢٢٣	%١٠٠

أداة الدراسة: تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة، وتكونت من (٤٠) فقرة لقياس درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار موزعة على أربعة أنماط هي (الصارم، المرن، السلطوي، التكاملي)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق

المحتوى، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٠) من أساتذة الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي والإدارة العامة، من أساتذة الجامعات الأردنية. وطلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة، من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للنمط الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. ثم جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك ثم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠٪) من المحكمين؛ واستقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب البيئة التعليمية حيث كانت عدد الفقرات (٤٢) فقرة. وأصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (٤٠) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على عينة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٠) معلماً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة وبلغت (٠,٩٠). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معامل كرونباخ ألفا وبلغت (٠,٨٦). والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للأبعاد والأداة ككل.

جدول رقم (٢)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

النمط	الاتساق الداخلي (معامل كرونباخ ألفا)	ثبات الإعادة (معامل ارتباط بيرسون)
الصارم	٠,٧٢	٠,٩١
المرن	٠,٧٦	٠,٧٩
السلطوي	٠,٧٩	٠,٩٣
التكاملي	٠,٨١	٠,٧١
الكلي	٠,٨٦	٠,٩٠

يبين الجدول رقم (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي: السؤال الأول: تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين المتعدد واستخدام المقارنات البعدية بطريقة (شيفيه) لمعرفة دلالة الفروق.

اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير الى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$1,33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدايات} - \text{الحد الأدنى للبدايات}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{المدى الأول: } 1,33 + 1 = 2,33$$

$$\text{المدى الثاني: } 1,33 + 2,34 = 3,67$$

$$\text{المدى الثالث: } 1,33 + 3,67 = 5$$

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

$$1 - \text{أقل من أو يساوي } (2,33) \text{ مؤشراً منخفضاً.}$$

$$2 - \text{أكبر من } (2,34) \text{ وأقل من } (3,67) \text{ مؤشراً متوسطاً.}$$

$$3 - \text{أكبر من أو تساوي } (3,68) \text{ مؤشراً مرتفعاً.}$$

عرض النتائج

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي للروح المعنوية ولكل فقرة، والجداول أرقام (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧) توضح ذلك.

أنماط اتخاذ القرار

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس أنماط اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	التكاملي	٣,٨٠	٠,٦٥	مرتفع
٢	٣	السلطوي	٣,٧٨	٠,٦٦	مرتفع
٣	٢	المرن	٣,٧٦	٠,٦٥	مرتفع
٤	١	الصارم	٣,٧٣	٠,٧٠	مرتفع
-	-	الكلي	٣,٧٧	٠,٦٣	مرتفع

يبين الجدول رقم (٣) أن النمط التكاملي جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٥) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاء بالرتبة الثانية النمط السلطوي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٦) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاء بالرتبة الثالثة النمط المرن بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٥) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاء بالرتبة الرابعة النمط الصارم بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة. بينما بلغ

المتوسط الحسابي الكلي لأنماط اتخاذ القرار (٣,٧٧) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٣) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وفيما يلي عرض تفصيلي لأنماط اتخاذ القرار والفقرات المكونة لكل نمط:

النمط الأول - التكاملي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التكاملي مرتبة تنازلياً

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٢	أستمع لأراء وأفكار المعلمين وأتقبلها	٣,٩٥	,٩٢	مرتفع
٢	٤٠	أثق بزملائي الذين يعملون معي	٣,٩١	,٩٦	مرتفع
٣	٢٨	أرى أن إشراك جميع الأطراف في صنع القرار من مبدأ احترام مشاعر وأفكار وآراء بعضنا البعض	٣,٨٧	,٩٧	مرتفع
٤	١٦	أحاول التوفيق دائماً بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرسة	٣,٨٦	,٩٢	مرتفع
٥	٣٦	أنني أحب أن أكتشف الجوانب غير المعروفة بالنسبة لي	٣,٧٩	,٩٨	مرتفع
٦	٢٤	أرى أن تحليل المشكلة أهم بكثير من النتائج ذاتها	٣,٧٨	,٩٣	مرتفع
٧	٤	أصل إلى العديد من بدائل الحل	٣,٧٧	,٨٤	مرتفع
٨	٨	أقدم البدائل المختلفة بطريقة مرتبة جداً	٣,٧٥	,٨٣	مرتفع
٩	٢٠	أرى أن الاتصالات الناجحة هي التي تقود إلى مناقشات والتقاء وجهات النظر	٣,٧٠	,٩١	مرتفع
١٠	١٢	أميل إلى الخطط طويلة المدى التي يمكن أن تتغير خلال فترة زمنية ثابتة	٣,٦٣	٩٥	متوسط
-	الكلي		٣,٨٠	,٦٣	مرتفع

يبين الجدول رقم (٤) أن جميع الفقرات جاءت بتقدير مرتفع ما عدا الفقرة (١٢) جاءت بتقدير متوسط، إذ جاءت بالرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٢) ونصها (أستمع لآراء وأفكار المعلمين وأتقبلها) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٥) وبانحراف معياري بلغ (٩٢,٩٢) وبتقدير مرتفع. في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٢) ونصها (أميل إلى الخطط طويلة المدى التي يمكن أن تتغير خلال فترة زمنية ثابتة) بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وبانحراف معياري مقداره (٩٥,٩٥) وبتقدير متوسط.

النمط الثاني - السلطوي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط السلطوي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٥	أفضل أسلوب العمل خطوة خطوة	٣,٩٨	٩٩,	مرتفع
٢	١٥	أفضل الدقة والكمال في العمل	٣,٩٦	٩٢,	مرتفع
٣	٣١	أرى أن القرارات يجب أن تصدر من شخص له سلطة رسمية مما يمكنه من استشارة الآخرين للتعرف على آرائهم وللحصول على معلومات معينة منهم	٣,٨٦	٩٧,	مرتفع
٤	٣٩	أهتم كثيراً بمتابعة جداول التنفيذ	٣,٨٦	٩٨,	مرتفع
٥	١١	أرى أن النتائج المطلوب تحقيقها يجب التخطيط لها ويتم مراقبتها بعناية كاملة	٣,٧٤	٩٨,	مرتفع
٦	٣	أحلل كافة المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار.	٣,٧٢	٨٧,	مرتفع
٧	٢٧	أفضل اتخاذ القرارات بنفسی	٣,٧٢	٩٢,	مرتفع

تابع/ جدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط السلطوي
مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٨	٢٣	أفضل مناقشة بدائل الحل مع المستويات الإدارية الدنيا بما يتيح للمدير في مستوى الإدارة العليا أفضل النتائج	٣,٧٠	,٨٤	مرتفع
٩	٧	أهتم بالنمط الذي أتبعه عند اتخاذ القرار وأعتبره بنفس الأهمية التي يحظى بها القرار نفسه	٣,٦٨	,٨٧	مرتفع
١٠	١٩	أفضل الاتصالات المفصلة الطويلة التي تتم من خلال القنوات الرسمية	٣,٥٩	,٩٩	متوسط
-	الكلي		٣,٧٨	,٦٦	مرتفع

يبين الجدول رقم (٥) أن جميع الفقرات جاءت بتقدير مرتفع ما عدا الفقرة رقم (١٩) جاءت بتقدير متوسط، إذ جاءت الفقرة رقم (٣٥) بالرتبة الأولى ونصها (أفضل أسلوب العمل خطوة خطوة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٨) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٩) وبتقدير مرتفع. في حين جاءت الفقرة رقم (١٩) بالرتبة الأخيرة ونصها (أفضل الاتصالات المفصلة الطويلة التي تتم من خلال القنوات الرسمية) بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩) بتقدير متوسط.

النمط الثالث - المرن:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط المرن مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٤	تعتبر سرعة البديهة ونفاذ البصيرة من الأمور الهامة في اتخاذ القرار	٣,٩٥	,٩٥	مرتفع
٢	٣٨	إن تخطئ ... إذا أنت إنسان	٣,٨٥	,٩٩	مرتفع
٣	٣٠	تعد المرونة في اتخاذ القرار أمراً في غاية الأهمية	٣,٨٤	,٩٧	مرتفع
٤	٢٦	أفضل اتخاذ القرارات على أساس المشاركة	٣,٧٩	,٨٧	مرتفع
٥	١٤	أفضل التعامل مع المجموعة المرنة وغير المتشددة	٣,٧٩	,٩٤	مرتفع
٦	١٨	أفضل الاتصالات التي تسفر عن تقديم بدائل مختلفة الحل	٣,٧٤	,٩٧	مرتفع
٧	٦	أستخدم سرعة البديهة في التنبؤ	٣,٧١	,٨٩	مرتفع
٨	٢	تحمل الكلمات معان مختلفة بالنسبة لي بحسب اختلاف المواقف ذاتها	٣,٦٨	,٨٩	مرتفع
٩	١٠	الأهداف العامة ليست ثابتة دائماً ولكنها تتغير حسب المواقف	٣,٦٥	,٩٧	متوسط
١٠	٢٢	أرى بأنه ليس هناك ما يسمى بحل أمثل وحيد للمشكلة	٣,٥٨	,٩٢	متوسط
-	الكلي		٣,٧٦	,٦٥	مرتفع

يبين الجدول رقم (٦) أن جميع الفقرات جاءت بتقدير مرتفع ما عدا الفقرتين رقم (١٠)، (٢٢) جاءت بتقدير متوسط. حيث جاء بالرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٤) ونصها (تعتبر سرعة البديهة ونفاذ البصيرة من الأمور الهامة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وبانحراف معياري (,٩٥) وبتقدير مرتفع. في حين جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٢) ونصها (أرى

بأنه ليس هناك ما يسمى بحل أمثل وحيد للمشكلة.) في متوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وبانحراف معياري مقداره (٩٢,٠) وبتقدير متوسط.

النمط الرابع - الصارم:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الصارم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	٣٣	أقدر الصدق في القول والأمانة في العمل	٣,٩٧	,٩٩	مرتفع
٢	١٧	أستخدم الاتصال المباشر وباختصار	٣,٨٦	,٨٩	مرتفع
٣	٢٥	أفضل السلطة المستخدمة من التنظيم الرسمي	٣,٨٣	,٨٤	مرتفع
٤	٢٩	يعتبر تنفيذ القرار أمراً واجباً	٣,٨١	,٩٣	مرتفع
٥	٩	أفضل تحقيق هدف واحد كل مرة بدلا من التورط في العديد من الأمور في وقت واحد	٣,٧٦	,٨٩	مرتفع
٦	٥	ألتزم بتحديد موعد للإنجاز	٣,٧٤	,٨٦	مرتفع
٧	١٣	أفضل وسائل الرقابة الواضحة والقواعد الإدارية الحاسمة	٣,٧٢	,٨٩	مرتفع
٨	٣٧	أرفض تحدي ووقوف الآخرين ضد القرارات التي أتخذها بنفسى	٣,٥٧	١,٠٩	متوسط
٩	١	أحتاج لقدر ضئيل من المعلومات كي أتمكن من تحقيق أهداف المدرسة	٣,٥٦	,٩٧	متوسط
١٠	٢١	أرى أن التقرير الجيد هو ذلك الذي يتبنى وجهة نظر واحدة ومحددة	٣,٥٢	,٩٩	متوسط
-	الكلي		٣,٧٣	,٧٠	مرتفع

يبين الجدول رقم (٧) أن جميع الفقرات جاءت بتقدير مرتفع ما عدا الفقرات رقم (٣٧)، (١)، (٢١) جاءت بتقدير متوسط، حيث جاء بالرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٣) ونصها (أقدر الصدق في القول والأمانة في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٩٩) وبتقدير مرتفع. في حين جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢١) ونصها (أرى أن التقرير الجيد هو ذلك الذي يتبنى وجهة نظر واحدة ومحددة) في متوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٩٩) وبتقدير متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل تختلف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، من وجهة نظر معلمهم باختلاف متغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لمعرفة الفروق بين المتغيرات. والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم باختلاف متغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير		الصارم	المرن	السلطوي	التكاملي	الكلي
النوع	ذكر	س	٣,٨٠	٣,٨٢	٣,٨٥	٣,٨٨	٣,٨٤
		ع	,٥٤	,٦٠	,٥٧	,٦٢	,٥٦
	أنثى	س	٣,٦٩	٣,٧٢	٣,٧٣	٣,٧٤	٣,٧٢
		ع	,٨٠	,٦٩	,٧٣	,٦٨	,٦٨
	الكلي	س	٣,٧٣	٣,٧٦	٣,٧٨	٣,٨٠	٣,٧٧
		ع	,٧٠	,٦٥	,٦٦	,٦٥	,٦٣

تابع/ جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلميههم باختلاف متغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير		الصارم	المرن	السلطوي	التكاملي	الكلبي
المؤهل العلمي	ماجستير	س	٣,٦٦	٣,٧٠	٣,٧٥	٣,٧٥	٣,٧٢
		ع	,٦٧	,٧٢	,٧٠	,٦٨	,٦٧
	دبلوم عال	س	٣,٧٧	٣,٨١	٣,٨٣	٣,٨٦	٣,٨٢
		ع	,٥٨	,٦٠	,٦٠	,٦٢	,٥٨
	بكالوريوس	س	٣,٧٥	٣,٦٦	٣,٦٦	٣,٦٩	٣,٦٩
		ع	١,١٠٠	,٧٠	,٧١	,٦٨	,٧٣
	الكلبي	س	٣,٧٣	٣,٧٦	٣,٧٨	٣,٨٠	٣,٧٧
		ع	,٧٠	,٦٥	,٦٦	,٦٥	,٦٣
	١ - أقل من ٥	س	٤,٠٨	٤,٠٦	٤,٠٨	٤,١٤	٤,٠٩
		ع	,٨٣	,٤٨	,٤٩	,٤٨	,٤٩
سنوات الخبرة	٥ - أقل من ١٠	س	٣,٥٣	٣,٥٤	٣,٥٩	٣,٥٧	٣,٥٦
		ع	,٦٣	,٧٠	,٦٨	,٦٨	,٦٥
	أكثر من ١٠	س	٣,٧١	٣,٧٦	٣,٧٧	٣,٨١	٣,٧٦
		ع	,٦١	,٦٤	,٦٧	,٦٣	,٦٢
	الكلبي	س	٣,٧٣	٣,٧٦	٣,٧٨	٣,٨٠	٣,٧٦
		ع	,٧٠	,٦٥	,٦٧	,٦٥	,٦٣

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول رقم (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، من وجهة نظر معلميههم بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (ماجستير، دبلوم عال، بكالوريوس)، وسنوات الخبرة (١ - أقل من ٥

سنوات، من ٥ - أقل من ١٠، أكثر من ١٠)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد على الأنماط جدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

تحليل التباين المتعدد لأثر النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم

مصدر التباين	الأنماط	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
النوع هوتلنج=٠,١٤ ح=٠,٥٥٤	الصارم	,٢٣١	١	,٢٣١	,٥٤٤	,٤٦٢
	المرن	,٠٥٤	١	,٠٥٤	,١٦١	,٦٨٨
	السلطوي	,١٣٠	١	,١٣٠	,٣٦٤	,٥٤٧
	التكاملي	,٣٦٦	١	,٣٦٦	,١٢٤١	,٢٩٠
الكلي						
المؤهل العلمي ويلكس=٠,٩٦٩ ح=٠,٥٨١	الصارم	,٣٦٣	٢	,١٨١	,٢٤٣١	,٦٥٣
	المرن	,٨٢٧	٢	,٤١٣	,١٣٨١	,٢٩١
	السلطوي	,٨١١	٢	,٤٠٥	,٥١٢١	,٣٢٢
	التكاملي	,٩٨٥	٢	,٤٩٣	,٠٣٤١	,٢٢٣
الكلي						
سنوات الخبرة ويلكس=٠,٩١٤ ح=٠,٠١٤	الصارم	,٥٤٣٥	٢	٢,٧٧١	٦,٥٢٩	*,٠٠٢
	المرن	٤,١٨٣	٢	,٠٩١٢	٦,٢٨٨	*,٠٠٢
	السلطوي	,٩٤٩٤	٢	,٩٧٥١	٥,٥٤٤	*,٠٠٤
	التكاملي	٥,٥٣٢	٢	٢,٧٦٦	٨,٤٩٠	*,٠٠٠
الكلي						
الخطأ	الصارم	٩٠,٨٢٩	٢١٤	,٤٢٤		
	المرن	٧١,١٧٥	٢١٤	,٣٣٣		
	السلطوي	٧٦,٢٢٦	٢١٤	,٣٥٦		
	التكاملي	٦٩,٧٢٤	٢١٤	,٣٢٦		

جدول رقم (٩)

تحليل التباين المتعدد لأثر النوع والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلميهـم

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأنماط	مصدر التباين
		٣١٢,	٢١٤	٦٦,٨٦٨		الكلية
			٢٢٣	٣٢١٧,٦٧٠	الصارم	الكلية
			٢٢٣	٣٢٤٣,٣١٠	المرن	
			٢٢٣	٣٢٨٢,٩٥٠	السلطوي	
			٢٢٣	٣٣١٧,٩٥٠	التكاملي	
			٢٢٣	٣٢٥٤,٧٣٣		الكلية

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتبين من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) تعزى لأثر النوع، والمؤهل العلمي في جميع الأنماط. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تقديرات المعلمين للمديرين فيما يتعلق بأنماط اتخاذ القرار واحدة لأن المديرين والمديرات ينفذون تعليمات واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة للواجبات الإدارية لا تختلف بين الذكور والإناث، وكذلك الحال للمؤهل العلمي لأن الأثر المنعكس من ممارسة أنماط اتخاذ القرار على المعلمين واحدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي للمعلمين.

كما يبين الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأنماط، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على انماط اتخاذ القرار

النمط	مستويات متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	١- أقل من ٥	من ٥- أقل من ١٠	أكثر من ١٠
الصارم	١- أقل من ٥	٤,٠٨			
	من ٥- أقل من ١٠	٣,٥٣	*,٥٥		
	أكثر من ١٠	٣,٧١	*,٣٧	,١٨	
المرن	١- أقل من ٥	٤,٠٦			
	من ٥- أقل من ١٠	٣,٥٤	*,٥٢		
	أكثر من ١٠	٣,٧٧	*,٣٠	*,٢٢	
السلطوي	١- أقل من ٥	٤,٠٨			
	من ٥- أقل من ١٠	٣,٥٩	*,٤٩		
	أكثر من ١٠	٣,٧٧	*,٣١	,١٧	
التكاملي	١- أقل من ٥	٤,١٤			
	من ٥- أقل من ١٠	٣,٥٧	*,٥٧		
	أكثر من ١٠	٣,٨٠	*,٣٣	*,٢٤	
الكلي	١- أقل من ٥	٤,٠٩			
	من ٥- أقل من ١٠	٣,٥٦	*,٥٣		
	أكثر من ١٠	٣,٧٦	*,٣٣	,٢١	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتبين من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين فئتي الخبرة من ١- أقل من ٥ سنوات ومن ٥- أقل من ١٠ سنوات، وذلك على جميع الأنماط والكلي وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من ١- أقل من ٥ سنوات. كما بينت نتائج شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين فئتي الخبرة من ١- أقل من ٥ سنوات ومن أكثر من ١٠ سنوات، وذلك على جميع الأنماط والكلي، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة

من ١- أقل من ٥ سنوات. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة القصيرة تقديراتهم لممارسة مدرائهم لأنماط اتخاذ القرار كانت عالية على جميع الأنماط ربما يعود ذلك إلى اهتمامهم بالحوار والنقاش وأكثر تحملاً من القيود.

كما يتبين من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين فئتي الخبرة من ٥- أقل من ١٠ سنوات ومن أكثر ١٠ سنوات، وذلك على النمطين الثاني والرابع وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر ١٠ سنوات. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين من الخبرة الطويلة يهتمون بالنمط المرن والتكاملي ويعود ذلك إلى نضجهم الوظيفي وفهمهم للواجبات المنوطة بهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تايلور ودانيت (Taylor & Dunnette, 1974)، دراسة الدهمشي (٢٠٠٥) وأظهرت نتائج هذه الدراسات وجود أثر للخبرة. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠٠٢) التي أظهرت نتائجها وجود أثر للخبرة.

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟". أشارت النتائج إلى أن النمط التكاملي جاء بالرتبة الأولى، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاء بالرتبة الثانية النمط السلطوي، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاء بالرتبة الثالثة النمط المرن، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاء بالرتبة الرابعة النمط الصارم، وبدرجة ممارسة مرتفعة. وربما يعود ذلك إلى اهتمام المديرين بالقرارات المبنية على معلومات واسعة ومتنوعة لتوليد حلول عديدة للمواقف الإدارية التي يتعرضون لها بشكل يومي في المدرسة وأخذ رأي المعلمين، وهذا يتأتى من خلال ممارسة النمط التكاملي في اتخاذ القرار الذي أكدت عليه المؤتمرات التربوية المتعاقبة، وكذلك يمكن ان تفسر هذه النتيجة إلى تمهين الدور التعليمي من خلال تأسيس نقابة

المعلمين، والتأكيد على الشراكة المجتمعية في صناعة القرارات التربوية. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من النابة (١٩٩٤)، الهدهود (١٩٩٦)، العمري (٢٠٠٢)، دراسة الدهمشي (٢٠٠٥)، كروس (Cross, 2001)، توتن (Tuten, 2006)، ونزال (٢٠٠٩) حيث اظهرت نتائج هذه الدراسات ممارسة النمط التشاركي في اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو العلا (٢٠٠٣) التي أظهرت نتائجها سيادة النمط المباشر، ودراسة حجازين (٢٠٠٥) التي توصلت إلى ممارسة النمط الصارم، ودراسة اليونسكو (UNESCO, 2009) التي توصلت نتائجها إلى ممارسة النمط السلطوي، ودراسة السفيناني (٢٠١٢) التي توصلت نتائجها إلى درجة ممارسة منخفضة في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ودراسة حريري (Hariri, 2011) التي توصلت إلى سيادة نمط القرار العقلاني.

وأشارت نتائج فقرات النمط التكاملي أن جميع الفقرات جاءت بتقدير مرتفع ما عدا الفقرة "أميل إلى الخطط طويلة المدى التي يمكن أن تتغير خلال فترة زمنية ثابتة" جاءت بتقدير متوسط وبالترتبة الأخيرة. بينما جاءت الفقرة "أستمع لآراء وأفكار المعلمين وأتقبلها" بتقدير مرتفع وبالترتبة الأولى. ربما تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية تكامل الدور التعليمي وأهمية تبادل الآراء والاهتمام بها، أما فيما يتعلق بالخطط طويلة المدى فجاءت بتقدير متوسط، وربما يعزى ذلك إلى حدود الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس على مستوى التخطيط قصير المدى. وجاءت فقرات النمط السلطوي بتقدير مرتفع ما عدا الفقرة "أفضل الاتصالات المفصلة الطويلة التي تتم من خلال القنوات الرسمية" جاءت بتقدير متوسط، وبالترتبة الأخيرة، وجاءت الفقرة "أفضل أسلوب العمل خطوة خطوة" بتقدير مرتفع، وبالترتبة الأولى. ربما تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة النمط السلطوي تبنى على اتخاذ القرارات المدروسة بعمق ومتبعة نمط الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل، وهذا يعزى إلى أن المركزية في العمل الإداري لا زال ممارسة. أما فقرات النمط المرن فجاءت الفقرة (تعتبر سرعة البديهة ونفاذ البصيرة من الأمور الهامة في اتخاذ القرار)، بالترتبة الأولى،

وبتقدير مرتفع. وجاءت الفقرتان: (الأهداف العامة ليست ثابتة دائماً ولكنها تتغير حسب المواقف)، و(أرى بأنه ليس هناك ما يسمى بحل أمثل وحيد للمشكلة) بالرتبة الأخيرة بتقدير متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية الطريقة العلمية في اتخاذ القرار والتأكيد على النمط الموقفي بعدم وجود حل أمثل لجميع المشكلات لأن لكل مشكلة حلاً وفقاً لمتغيرات طبيعة المشكلة. أما فقرات النمط الصارم جاءت الفقرة (أقدر الصدق في القول والأمانة في العمل) بالرتبة الأولى، وبتقدير مرتفع. وجاءت الفقرة (أرى أن التقرير الجيد هو ذلك الذي يتبنى وجهة نظر واحدة ومحددة) بالرتبة الأخيرة، وبتقدير متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة وخاصة فيما يتعلق بقيمة الصدق والأمانة، كما تفسر هذه النتيجة إلى أهمية تبني وجهة نظر واحدة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل تختلف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة محافظة المفرق في الأردن، من وجهة نظر معلمهم باختلاف متغيرات: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر النوع، والمؤهل العلمي في جميع الأنماط. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تقديرات المعلمين للمديرين فيما يتعلق بممارسة أنماط اتخاذ القرار واحدة لأن المديرين والمديرات ينفذون تعليمات واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة للواجبات الإدارية لا تختلف بين الذكور والإناث، وكذلك الحال للمؤهل العلمي لأن الأثر المنعكس من ممارسة أنماط اتخاذ القرار على المعلمين واحدة بصرف النظر عن المؤهل العلمي للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠٠٢)، ودراسة حجازين (٢٠٠٥) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود أثر للنوع. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة خويص (٢٠٠١) ودراسة نزال (٢٠٠٩) التي أظهرت نتائجها وجود أثر للنوع. أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة موك واسترين وفاسارهيل (Mock & Estrin & Vasarhely 1972)، ودراسة الدهمسي

(٢٠٠٥) وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود أثر للمؤهل العلمي. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة فاسارهيللي (Vasarhelyi, 1977)، ودراسة النابة (١٩٩٤)، ودراسة نزال (٢٠٠٩) حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى وجود أثر للمؤهل العلمي. كما بينت نتائج السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع الأنماط، ولصالح فئة الخدمة من ١- أقل من ٥ سنوات. كما بينت نتائج شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الخدمة من ١- أقل من ٥ سنوات ومن أكثر من ١٠ سنوات، وذلك على جميع الأنماط والكلبي، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة من ١- أقل من ٥ سنوات. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة القصيرة تقديراتهم لممارسة مدرائهم لأنماط اتخاذ القرار كانت عالية على جميع الأنماط، وربما يعود ذلك إلى اهتمامهم بالحوار والنقاش وهم أكثر تحرراً من القيود. وأشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي الخبرة من ٥- أقل من ١٠ سنوات ومن أكثر من ١٠ سنوات، وذلك على النمطين الثاني والرابع وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين من الخبرة الطويلة يهتمون بالنمط المرن والتكاملي، ويعود ذلك إلى نضجهم الوظيفي وفهمهم للواجبات المنوطة بهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة تايلور ودانيت (Taylor & Dunnette, 1974)، ودراسة الدهمشي (٢٠٠٥) وأظهرت نتائج هذه الدراسات وجود أثر للخبرة. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠٠٢)، ودراسة نزال (٢٠٠٩)، ودراسة السفيناني (٢٠١٢)، التي أظهرت نتائجها وجود أثر للخبرة.

التوصيات

يوصي الباحث بالآتي:

- * ضرورة الاهتمام بالمؤهل العلمي في اختيار المديرين.
- * تدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل أنماط اتخاذ القرار.

- * تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
- * تفعيل الدور الفني لمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
- * العمل على توفير المعلومات والإحصاءات اللازمة التي تقوم على اتخاذ القرار الرشيد.
- * إجراء دراسات مماثلة وربطها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري.

Degree of School Administrators' Practice of Decision-making Patterns in the Directorate of Education in Qasabat Al-Mafraq in Jordan

Dr. Mohammad A. AL-Harashseh

College of Educational Sciences, AL-Albeit University, Mafraq
H.K.J

Abstract

This study aims to identify the degree of school administrators' practice of decision-making patterns in the Directorate of Education in Qasabat Al-Mafraq in Jordan; and the impact of both gender, qualifications and years of service on the responses of the sample of the study (n.223). A questionnaire of (40) items has been distributed, divided into four patterns: the firm, the authoritarian, the flexible, and the integrated. The study showed the following results: The participants' degree of practicing patterns of decision-making is high. The study showed no statistically significant differences in the responses of study sample due to the gender variable or the academic qualification. The findings also indicated the existence of significant differences in the responses of study sample attributed to years of service on the tool and in favor of short service. The researcher recommended training school administrators on various administrative situations to activate the decision-making patterns to suit those situations.

المراجع

- ١ - أبو العلاء، سهير عبد اللطيف (٢٠٠٣). "عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٩(١)، الجزء (٢)، ٥٣٦-٥٦١.
- ٢ - أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، ط١. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- ٣ - أيوب، ناديا (١٩٩٣). نظرية القرارات الإدارية، ط١. سوريا: جامعة دمشق.
- ٤ - جرادات، عزت والفرح، وجيه وحجازي، عبد الله وراشد، محمد إبراهيم وبرمامت، توجان (١٩٨٨). "المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي". رسالة المعلم، ٢٩(٤-٣)، ٨-٣٥.
- ٥ - حجازين، هشام عدنان (٢٠٠٥). "الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بقدرتهم على اتخاذ القرار". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- ٦ - حجي، أحمد لسماعيل (٢٠٠٠). إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٧ - خويص، عايدة إبراهيم (٢٠٠١). "العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.
- ٨ - درة، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٤). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات "منهج علمي تحليلي، ط١. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- ٩ - الدهمشي، مسعود بن عامر (٢٠٠٥). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ

- القرار من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
- ١٠ - السفيناني، ماجد سفر (٢٠١٢). "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- ١١ - سلامه، كايد (١٩٩٢). "أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية: دراسة ميدانية". مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١)، ١٢٣-١٤٥.
- ١٢ - الشماع، خليل محمد حسن (٢٠٠١). مبادئ الإدارة، ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٣ - طلبة، عبد الله (١٩٨٢). الإدارة العامة، ط٤. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
- ١٤ - عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٥ - عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (١٩٩٤). "البعد الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات". الإداري، ١٦ (٥٧)، ٤٢-٦٣.
- ١٦ - العبودي، محسن (١٩٩٨). الإدارة العامة، ط١. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ١٧ - العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي، عباسعبد (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط١. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
- ١٨ - عقيلي، عمر وصفي (١٩٩٧). الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، ط١. عمان: دار زهران للنشر.
- ١٩ - العميرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية، ط١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٠ - العمري، بسام (٢٠٠٢). "آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء

- الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية"، دراسات، العلوم التربوية، ٢٩(٢)، ٣٠٨-٣٣٣.
- ٢١ - النابه، نجاته عبد الله (١٩٩٤). "واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة الخليج العربي، ١٤(٤٩)، ٥٢-٩٦.
- ٢٢ - نزال، مي محمد (٢٠٠٩). "العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٢٣ - نيول، كلارنس (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة محمد الحاج خليل، وطه الحاج الياس. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ٢٤ - النعيمي، بلقيس (٢٠١٠). صناعة القرار التربوي. دراسات تربوية، (١٠)، ٢٠٥-٢٢٤ متوفر على الرابط الآتي:
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=55955>
- ٢٥ - الهدهود، دلال عبد الواحد (١٩٩٦). "واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت - دراسة ميدانية". المجلة التربوية، ١١(٤١)، ٩٥-١٤٨.
- ٢٦ - وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠). الكتاب السنوي منجزات ومؤشرات. عمان: وزارة التربية والتعليم.
- ٢٧ - ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٨). اتخاذ القرارات التنظيمية، ط١. الرياض: مطابع الفرزدق.

28 - Braverman, Jerome. D. (1980). **Management Decision Making**. First Priest Printing. NewYork: Amacom.

- 29 - Cross, Ray (2001). A description of decision- making patterns of school principals. **The Journal of Educationl Research**, 15(4), 154-159.
- 30 - Hoy, W. & Miskel. C. (1982). **Educational administration**, (2nded). New York: Random House.
- 31 - Luthans, Fred (1989). **Organizational Behavior**. (5thed). Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- 32 - Glasman, N. & Fuller, J. (1992). Assessing the decision- making pattern of school principals. **International Journal of Educationl Management**, 6(3), 252-257.
- 33 - UNESCO (2009). Global and Regionl patterns in education decision-making. **Education For all global Monitoring Report**, 252-255.
- 34 - Mock, T.J., & Estrin, T.L. & Vasarhely, M. A. (1972). "Learning Patterns. Decision Approach, and Value of Information". **Journal of Accounting Research**, 10(1), 129-153.
- 35 - Taylor, R. N. & M. D. Dunnette. (1974). "Relative Contribution of Decision - Maker Attributes to Decision Processes". **Organizational Behavior and Human Performance**, 12(4), 286-298.
- 36 - Tuten, E. (2006). "A case study of the perceived decision- making patterns and patterns of Secondary Administrators using four scenarios. Phd theses, University of South Florida.
- 37 - Vasarhelyi, M. A., (1977). "Man - Machine Planning Systems. Acognitive Style Examination of Interactive Decision Making". **Journal of Accounting Research**, 15(1), 138-153.