

درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

مزيونة جفران الضغم

مركز الملك سلمان لأبحاث الإعاقة

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، وسبل تطوير مهارات اتخاذ القرار لديهن، وكذلك التعرف على أبرز معوقات اتخاذ القرار، وإذا ما كان هنالك عوامل مؤثرة في اتخاذ القرار تُعزى إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تكونت من 48 فقرة موزعة على ثلاثة محاور. تكون مجتمع الدراسة من 165 مديرة، منهن 83 مديرة للمدارس الحكومية، و82 مديرة للمدارس الخاصة، من جميع المديرات التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في شمال الرياض للعام الدراسي 1436 / 1437هـ.

أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز مهارات ممارسة اتخاذ القرار هي اعتماد خطة استقبال الطالبات في بداية العام المدرسي، واتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتسيير العمل، واعتماد قرارات تقييم أداء المعلمات، وتسهيل استخدام الأدوات والأجهزة اللازمة للعمل، والعمل على إحداث الترابط بين المعلمات في المدرسة. وفيما يتعلق بأبرز معوقات اتخاذ القرار هي قصور فهم مديرة المدرسة لبعض التعليمات والأنظمة، وكثرة الأعباء الإدارية على مديرة المدرسة، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لاتخاذ القرار، وندرة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج أن متغير المؤهل العلمي يلعب دورا كبيرا في مهارات اتخاذ القرار ويخفف من معوقات اتخاذ القرار، وأن متغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية لم يؤثر في مهارات اتخاذ القرار وكذلك معوقات اتخاذ القرار، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: مهارات اتخاذ القرار لمديرات المدارس، معوقات اتخاذ القرار.

مقدمة

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة و أساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها، وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية، حيث إن عملية اتخاذ القرار ليست عملية بسيطة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل لتحقيق هدف معين (نصيف، 2010). ويمثل القرار صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث إن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها (مستغوني، 2015). وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية منظمة، بمعنى أن أي قرار يُتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة تمت في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين، ومن ثم يُنظر إلى القرارات التي تتخذها المؤسسات على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي (العزاوي، 2006).

لقد كانت القرارات تتخذ بواسطة شخص واحد، ولكن مع التطور الذي حصل في الفكر الإداري واستحداث العديد من النظريات الإدارية الحديثة التي تدعم تطبيق النمط الديمقراطي في الإدارة، ونتيجة لكبر حجم المؤسسات وتشعب واجباتها وتضخم مسؤولياتها، وكذلك قصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت أي ظرف، فأصبح من المؤلف لجوء القادة والرؤساء إلى متخصصين وفنيين يساعدون في صناعة القرار، وبيادلونهم الرأي قبل أن يتخذوا قراراتهم (رريب الله، 2013).

ويعتبر حريري (2002) عملية اتخاذ القرار واقعاً في أي مؤسسة إدارية، وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومسؤولياتهم الوظيفية، وذلك لأن اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية في الإدارة التي ينبغي على القائد أن يجيدها ويتابع تطبيقها، وأن يكون على علم ودراية بها، لأن تركيب المؤسسة الإدارية

يتحدد بالطريقة التي تتخذ بها القرار. وجدير بالذكر فإن النجاح الذي تحققه المدرسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها على اتخاذ القرار. لأن القرارات الإدارية صلب عمل القادة وهي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم في المدرسة. ولأن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، فإنه لا بد أن تتصف الطريقة التي تدار بها بالوضوح، وأن أساليبها ومهاراتها متقنة. ومن أهم مهاراتها التي لا بد للمدراء من إتقانها مهارة اتخاذ القرار (الغزالي، 2012).

إن الفاعلية الإدارية ليست قدرة فطرية ولكنها قدرة يستطيع القائد اكتسابها وتنميتها، ومن أهم القدرات التي يمكن أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائداً فعالاً هي الفعالية في اتخاذ القرارات. كما تظهر صنع القرارات المدرسية بالنسبة لمتخذ القرار، من خلال كونها تؤثر في أداء وأهداف التنظيم الذي يقوده من ناحية، ومن كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه وتعب عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بينهم (أبو عاشور وشطناوي، 2014). وأنه على المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية أن يتقنوا مهارات اتخاذ القرار، لأن القرار ليس فناً شخصياً بل هو مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو تعلمها المدير لأمكن أن يحسن من اتخاذه للقرارات، وأن يطور مهاراته الإدارية (شموط، 2006: 32). ويعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وعملية اتخاذ القرار تعتبر عملية مهمة وضرورية لتغيير الواقع وتطويره، وهي تعتبر جوهر العملية الإدارية، لذلك ذهب التربويون إلى تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار، وحتى يتحقق الإصلاح في التعليم لا بد أن يرتبط بكل محاولة إصلاح إدارية خاصة به، ولعل ما يميز الإدارة ويوضح معالمها استخدامها لأساليب عدة من ميدان المعرفة، فالإدارة عندما تقوم بالتخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إنما هي تتخذ قرارات تخطيطية، أو تنظيمية، أو توجيهية، أو رقابية (أبو بكر، 2001: 20). ويعد اتخاذ القرار بالتشاور عملية تعاونية مشتركة تسهم في دفع المدرسة إلى الأمام، ونظراً لأن العصر الحالي عصر المعلومات والاتصالات، فإنه بالتالي يتطلب هندسة هذه العلاقات، إضافة إلى هندسة العمليات، وهو ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل في تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم

والتطوير وإعادة صياغته بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة المدارس بكفاية وفاعلية (أحمد، 2002: 18). ويعتبر مدير المدرسة المسؤول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، وحتى يقوم مدير المدرسة بهذه الواجبات عليه ان يمتلك المهارات المختلفة سواء كانت الانسانية أو الإدراكية أو الفنية، حتى يتمكن من اتخاذ القرار المناسب في الزمان والمكان المناسبين.

مشكلة الدراسة

نظراً لتزايد المسؤوليات التي تقع على عاتق مديرة المدرسة من مهام وأنشطة وواجبات متعلقة بالمدارس من إدارة معلمات وطالبات سواء المتعلق بالبرامج الطلابية والتعليمية والأمور الفنية كالإشراف التربوي ومتابعة المعلمين وتطويرهم بالإضافة إلى مهامها المالية وغيرها من المهام الكثيرة الأمر الذي لا يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة. ومن خلال عمل الباحثة وخبرتها واطلاعها على الأدب التربوي، فقد رأت أن موضوع الدراسة يستحق البحث، في الوقت ذاته تبرز حاجة الميدان التربوي في المملكة العربية السعودية إلى قادة تربويين على درجة عالية لتفعيل عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية للوصول إلى الهدف المنشود وهو تحقيق الأهداف التربوية التي وجدت من أجله المدارس. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض.

- التعرف على معيقات ممارسة مديرات المدارس لعملية اتخاذ القرار في شمال الرياض.
- التعرف على الفروق الدالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض حول محاورها وتعود للمتغيرات الفارقة: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، عدد الدورات التدريبية.
- التعرف على سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 - ما درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض؟
- 2 - ما معيقات ممارسة مديرات مدارس شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار؟
- 3 - ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة للدرجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، عدد الدورات التدريبية)؟
- 4 - ما سبل تطوير ممارسة اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟

مصطلحات الدراسة

في الدراسة الحالية ستقوم الباحثة بعرض التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة كما يلي:

اتخاذ القرار: هي وظيفة أو سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفق للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثاً عن

البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب، وغالبا ما يشار إليها بمرحلة اختيار البديل الأنسب (النعيمي، 2013).

مهارات اتخاذ القرار: وهي القدرة علي تحديد المشكلة وجمع المعلومات وطرح البدائل واختيار البديل المناسب وتنفيذ الحل، ومتابعة تنفيذه؛ (الزعبي، 2014) وتعرّف إجرائيا في هذه الدراسة باستجابة المبحوثين على الفقرات من 1-48 الموزعة على محاور الدراسة الثلاثة.

الإدارة المدرسية: عرفت الإدارة المدرسية على أنها الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية، وذلك لتحقيق أهدافها في إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة (أحمد، 2002: 20).

تعرف الباحثة الإدارة المدرسية في ضوء أهداف الدراسة الحالية بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق، توجيه/ وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة؛ (العمامرة، 2012: 19).

حدود الدراسة

- 1 - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض.
- 2 - الحدود المكانية: تم التطبيق في مدارس شمال الرياض.
- 3 - الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1436/1437هـ.
- 4 - الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على مديرات المدارس الحكومية والأهلية شمال الرياض.

الإدارة المدرسية ومفهومها

إن عملية تنظيم الناس في مجموعة كبيرة موضوع قديم وإن لم يكن بحاجة إلى نظريات متطورة لبساطة الحياة. إلا أن تعقد الحياة والمجتمعات وتطورها أدى إلى نمو التنظيمات، وهذا أدى إلى الحاجة إلى إيجاد سبل متطورة لإدارة هذه النظم، فالإدارة تعد مجموعة قوالب خاصة لممارسة العمل الإداري، فبالإضافة إلى كونها مجموعة من الأساليب والتقنيات لحل المشاكل، فإنها أصبحت تركز اليوم على الجهود العلمي والعملية، وعلى الأفكار والنظريات، وليس على مجرد التعليمات البسيطة التي ينبغي إتباعها، كما أصبحت تهتم بالعلاقات المعقدة التي لا بد من إدراكها بين الأشياء (الطويل، 2006: 13). وقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية، فمدير المدرسة يعتبر مسؤولاً عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الأغراض المنشودة، وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها وتقديمها، بالإضافة إلى مسؤوليته عن توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل رتيب بل هذه عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة وتساعد على تحقيق الأهداف التربوية (ابراهيم، 2013: 33). وترى الباحثة انه لن يتسنى لمدير المدرسة أن يقوم بأعماله بنجاح إلا إذا كان يملك الكفاية في مختلف المهارات، كالمهارات الإدراكية والفنية والإنسانية وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى.

مع ما تقدم، فإن وظيفة المدرسة تتغير من عصر لآخر، تبعاً لعدة عوامل، منها: نظرة المجتمع إلى العملية التربوية، والأيدولوجيا التي توجه الفكر التربوي، والظروف السياسية الاقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي. ونتيجة لذلك فقد شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد دور مدير المدرسة كحافظ للنظام،

والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد، وحصر حالات غياب الطلاب وانضباطهم، وحشو أذهان التلاميذ بالمعلومات والمحافظة على البناء المدرسي والأثاث وتجهيزات المدرسة، والاهتمام بالأعمال الإدارية الروتينية، لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية، ولم تعد الإدارة تحصر نفسها في النطاق السابق، وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب ومعطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية (العمامرة، 2012: 57).

اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، وأن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الاختيار الانساني، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم. ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس واجراءات تنفيذها (كنعان، 2011: 23). ويشير المصري (2004: 45) إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بالعديد من المراحل، ومن أهمها ما يلي: تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى للوصول إلى حل لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتم اتخاذه، سيكون قراراً غير سليم، لعدم ملاءمته للمشكلة التي اتخذ بشأنها. تحديد الأهداف: يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بتعريف المشكلة، والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها. جمع البيانات: يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمسكلة، ويتوقف عمل هذه المرحلة على:

- كفاءة البيانات، التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.
- تسجيل الحقائق وتصنيفها: لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل أو تصنيف؛ أي أنه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات وتصنيفها بالطرائق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.
- تحديد البدائل الممكنة: يتم في هذه المرحلة حصر البدائل الممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، واستبعاد البدائل غير المناسبة، حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة.
- تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل: يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا، وما يتصف به من عيوب، ومدى إمكانية حل المشكلة، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً.
- تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات: لا تنتهي عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ، كما يجب أيضاً متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعلي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وتتميز بمميزات عدة، من أهمها (النعيمي، 2013: 52): المساعدة على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة. وتؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى. وللمشاركة في عملية اتخاذ القرارات أثر في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية، وتفهمهم للأهداف، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل حل المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها. وتساعد المشاركة

فب اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ومن مميزات المشاركة فب اتخاذ القرار أيضاً، أنها تجعل المرؤوسين يشعرون بالتقدير والأهمية، وتقبل التغيير. كما أنها تساعد فب تسهيل توجيه الآخرين وتحسين كفاية العمل، وتحفز مشاركة المرؤوسين فب عملية اتخاذ القرار، وتجعلهم متعاونين فب كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحسين نوعية القرارات الإدارية (عبد الفتاح، 2000: 45).

وأشار كنعان (2011: 127) إلى أهم المهارات النابعة من شخصية المدير متخذ القرار؛ وتتمثل فب:

- فهم المدير العميق والشامل للأمور المتعلقة بعمله.
- قدرة المدير على التوقع.
- مؤهل المدير وتخصصه فب مجال الإدارة.
- قدرة المدير على المبادرة والابتكار.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- أهداف المدير وأغراضه الشخصية.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته.
- قدرة المدير على ضبط النفس فب المواقف الحرجة.
- خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات الواردة لديه.

معوقات اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من المعوقات لعملية اتخاذ القرار منها:

- عوائق إدراكية؛ حيث ينظر إلى إدراك الحل من خلال أبعاد محددة، تحدها هذه النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الحل الجببب (2003: 41).

- عوائق نفسية: وتتمثل في الخوف من الفشل، ويعود هذا الخوف إلى عدم ثقة متخذ القرار بنفسه، وقدرته على ابتكار أفكار جديدة، وإقناع الآخرين بها.
- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين: ويعود ذلك إلى الخوف من أن يظهر القائد أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية، لأنه جاء بشيء بعيد عن المؤلف بالنسبة لهم (العمرى، 2014).

نلاحظ من خلال ما تم عرضه أن عملية اتخاذ القرار تنبع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني، فالأفراد هم محور هذه العملية سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها. كما أن اتخاذ القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار يحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس من قبل جميع المعنيين بموضوع القرار، وإن عملية اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيها هو جعل الآخرين يلتزمون بهذا القرار ويسعون لتنفيذه بكل حماس وفعالية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الإبراهيم والقضاة، 2006) إلى التعرف إلى درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأظهرت نتائج الاستبانة أن درجة الفاعلية كبيرة لدى مديري المدارس وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري الجنس (الذكور) والمؤهل (الدراسات العليا) ولم يكن هناك أي تأثير لمتغير الخبرة. كما كشفت دراسة (حرز الله، 2007) أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج وشئون الطلبة والمجتمع المحلي بينما القرارات المتعلقة بالشئون المالية بلغت درجة متدنية. أما دراسة (Zguis, 2008) فهدفت إلى وصف عملية صنع القرار الأخلاقي لمديرة مدرسة ثانوية أبرشية في إحدى ضواحي مدينة

ديترويت في ولاية ميشيغين، وتم جمع البيانات من خلال الملاحظات والمقابلات والوثائق، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هناك ثلاث مجموعات أساسية من المواثيق؛ هي البنية الاجتماعية، والقيم والمفاهيم، والسلوك القيادي، وعرضت أربع أفكار رئيسة على هيئة أطر أخلاقية محتواها: الإخلاص، العدالة، الرعاية، المهنة، وأن هنالك أدبا نظرياً واسعاً ارتبط بهذه الأطر، وتم وضع إطار أخلاقي جديد يسمى أخلاقيات الإخلاص، وتبين أنه لم يكن الجنس عاملاً مؤثراً في سلوك صنع القرار الأخلاقي للمدير.

وهدفت دراسة (Chi Keung, 2008) التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة في مدينة هونج كونج على 20 مدرسة ثانوية، وشملت العينة 335 معلماً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أنه يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، والالتزام، وإدراك عبء العمل.

أما دراسة (غلوم، 2009) فهدفت الكشف عن أهم معيقات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في البحرين والتعرف على تأثير كل من الجنس، ونوع المدرسة، ونوع الهيئتين التعليمية والإدارية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في ذلك، وأسفرت بيانات الاستبانة التي استهدفت 112 مديراً ومديرة عن أن معيقات اتخاذ القرار تؤثر بشكل عام بدرجة متوسطة في اتخاذهم للقرار، أما أقل المعيقات تأثيراً فكانت المعيقات التي تتعلق بمدير المدرسة، يليها المعيقات التي تتعلق بالطلاب، ثم المعيقات التي تتعلق بظروف المناخ العلائقي داخل المدرسة، ولا توجد فروق دالة إحصائية لأثر متغيرات الجنس، ونوع المدرسة، وعدد سنوات الخبرة. في حين هدفت دراسة (Fitch, 2009) الكشف عن عمليات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المناطق التعليمية في بنسلفانيا الولايات المتحدة الأمريكية، واختبار العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي وأساليب القيادة والعوامل الديمغرافية. ولأغراض الدراسة، تم توزيع استبانات على

جميع مديري المناطق التعليمية في بنسلفانيا. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة المدير وصنع القرار الأخلاقي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل قرار يتخذه المدير له نتائج أخلاقية، وأن عملية صنع القرار الأخلاقي هي من مسؤولية المدير. وهدفت دراسة (Gupta, 2010) إلى بحث دور نظرات الأخلاق التقليدية في عمليات صنع القرار الأخلاقي باستخدام مقياس الأخلاق ثنائي البعد، وتكونت عينة الدراسة من 45 مديراً من المديرين الهنود. وخلصت الدراسة إلى إمكانية الكشف عن عمليات صنع القرارات الأخلاقية للمديرين الهنود، ومعرفة عملية صنع القرار الأخلاقي على أنها ظاهرة معقدة يستند الباحثون في تفسيرها والإفادة منها إلى نماذج النظريات الأخلاقية. كما بينت أن القرار الأخلاقي للمدير يعتمد على المناخ الأخلاقي في المنظمة؛ الذي ينبغي تصميمه على نحو يشمل الأفراد من كافة الأنماط الفلسفية لاتخاذ القرار. أما دراسة (Kaucher, 2010) فهذهت إلى تحديد صفات القائد الفعال المسؤول عن عملية صنع القرارات الأخلاقية، فضلاً عن الكشف عن الدرجة التي يكون فيها القرار الأخلاقي مؤشراً فعالاً للقائد الفعال، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة وعملية صنع القرار الأخلاقي. كما خلصت إلى أن القائد الفعال هو الذي يتميز بالمصادقية والأمانة والإصغاء والكفاءة والدافعية، وأشارت النتائج إلى أن المصادقية تعني قول الحقيقة، فيما تعني الأمانة المحافظة على الوعود والالتزامات، أما الثقة فهي فاعلية القائد التربوي.

وقام درويش (2012) بدراسة هدفت تعرف واقع اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة وتحديد معيقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتحديد حجم كل من هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة 236 مديراً، بحيث توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على مؤشرات واقع عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في الرياض، وأن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على مقترحات تجاوز العقبات في مجال

اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية. كما أجرى السفيناني (2012) دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في محافظة الطائف / السعودية، وما إذا كان هناك تأثير لبعض العوامل العلمية والشخصية كالمؤهل والخبرة في درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 354 معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة هي استبانة مكونة من 469 فقرة توزعت على مجالات الدراسة الخمسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار كان منخفضاً، وأن متغير الخبرة له دور مؤثر في تحديد مستوى اتخاذ القرار لدى المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض ما جاء في الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من عرض الإطار النظري في معرفة الفجوة المعرفية لعنوان البحث الحالي، كما تمت الاستفادة منه في بناء أداة البحث. وكذلك الاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات، وكذلك تقييم الأهداف والنتائج التي توصلت لها تلك الدراسات. وفي استعراضنا للدراسات السابقة، نجد أن المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية بحثت بصورة متجزئة ولم تبحث بشكل مترابط، ولذا فإن الدراسة الحالية تبحث هذه المتغيرات ومدى ارتباطها بمتغيرات المؤهل والخبرة الدراسية والتدريب لمديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض. واستخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهو ما استخدمته الدراسة الحالية، وتتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها للمنهج الوصفي، لأنه الملائم للدراسات الإنسانية، وتتفق الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في تناولها لموضوع مهارات اتخاذ القرار. وإن اختلفت من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع وتسهم في وصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً (عبيدات وآخرون، 2010: 191)، وهو ما يتفق مع أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في شمال الرياض للعام الدراسي 1436 / 1437 هـ. ويبلغ إجمالي عددهن 165 مديرة، بواقع 83 مديرة للمدارس الحكومية و82 مديرة للمدارس الأهلية.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة نفسه، أي بنسبة 100% وفيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة. والجدول رقم 1 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

جدول رقم 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	12	7.3
	بكالوريوس	109	66.1
	ماجستير	37	22.4
	دكتوراه	7	4.2
سنوات الخبرة	المجموع	165	100
	أقل من 5 سنوات	51	30.9
	5 - أقل من 10 سنوات	31	18.8
	10 - أقل من 15 سنة	27	16.4
الدورات التدريبية	15 سنة فأكثر	56	33.9
	المجموع	165	100
	نعم	90	54.5
	لا	75	45.5
عدد الدورات	المجموع	165	100
	لم أحصل على أي دورة	62	37.6
	أقل من 3 دورات	36	21.8
	أكثر من 3 دورات	67	40.6
المجموع	165	100	

أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، واعتمدت الباحثة في ذلك على عدة مقاييس؛ من أهمها مقياس (الإبراهيم، 2008)، (رريب الله، 2013)، (الغزالي، 2012).

وتكونت الأداة بصورتها الأولية من 56 فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء؛ هي: درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار: وتكونت من 22 فقرة، معيقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار: وتكونت من 15 فقرة، وسبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار: وتكونت من 19 فقرة.

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض الاداة على نخبة من المحكمين وعددهم 10 محكمين من أعضاء هيئة التدريس تم التواصل معهم الكترونياً من الجامعات السعودية. وذلك بهدف استطلاع آرائهم تجاه فقرات الاستبانة والتحقق من ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم اجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها 70% من المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من 48 فقرة توزعت على ثلاثة أجزاء. درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار: وتكونت من 19 فقرة، معيقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار: وتكونت من 12 فقرة، سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار: وتكونت من 17 فقرة.

ولحساب الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم 2.

جدول رقم 2

معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط			م
المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
**0.743	**0.567	**0.635	1
**0.720	**0.676	**0.731	2
**0.796	**0.736	**0.723	3
**0.776	**0.763	**0.730	4
**0.768	**0.587	**0.750	5
**0.753	**0.361	**0.759	6
**0.815	**0.362	**0.727	7
**0.765	**0.670	**0.727	8
**0.710	**0.755	**0.697	9
**0.706	**0.695	**0.772	10
**0.746	**0.553	**0.814	11
**0.743	**0.726	**0.793	12
**0.667		**0.700	13
**0.726		**0.664	14
**0.665		**0.228	15
**0.708		**0.301	16
**0.698		**0.726	17
		**0.584	18
		**0.672	19

** دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم 2 أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور. كما قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول رقم 3 يوضح معامل الثبات لمحور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم 3

قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.928	درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض
0.857	معوقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض لعملية اتخاذ القرار
0.946	سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض
0.951	الثبات الكلي للأداة

ويتضح من الجدول رقم 3 أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية 0.951 وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين 0.857، 0.946، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

واعتمدت الباحثة في تحديد درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرارات على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين، حيث تم تحديد درجة الممارسة اتخاذ القرار وفقاً للمتوسطات الحسابية لكل فقرة. وتم تقسيم الاستجابات إلى ثلاثة مستويات (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة). وحسب المعادلة الآتية:

الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة 5 درجات والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة 1 درجة واحدة، وي طرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يساوي 4، ومن ثم تقسيم الفرق بين الحدين على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = 4 - 3 = 1 \text{، متوسط، منخفض} = 1.33$$

الحد الأدنى (المنخفض) $= 1.33 + 1 = 2.33$ ويعد المتوسط الحسابي الذي يقع بين $1 - 2.33$ مستوى منخفض.

الحد المتوسط (المتوسط) $= 1.33 + 2.34 = 3.67$ ويعد المتوسط الحسابي الذي يقع بين $2.33 - 2.67$ مستوى متوسط.

الحد الأعلى (عالي) $= 3.68$ فأكثر، ويعد المتوسط الحسابي الذي يقع بين $3.68 - 5$ مستوى عالي.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل البيانات المتجمعة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام التكرار، ومعادلة كرونباخ ألفا، بيرسون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الاحادي، اختبار شيفيه.

عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: للتعرف على درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم 4

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة					مستوى	الترتيب
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً	المؤسّطات الإحصائية المعيارية		
1	إقرار الخطة المالية ك لتحديد حاجات المدرسة	71	39	34	14	7	10	عالي
		43	23.6	20.6	8.5	4.2		
2	اعتماد خطة استقبال الطالبات في بداية العام المدرسي	100	33	20	5	7	1	عالي
		60.6	20	12.1	3	4.2		
3	إقرار عدد الطالبات في كل شعبة صفية	81	34	31	9	10	7	عالي
		49.1	20.6	18.8	5.5	6.1		
4	اعتماد خطة رفع مستوى التدريس في المدرسة	73	44	30	10	8	8	عالي
		44.2	26.7	18.2	6.1	4.8		
5	إقرار خطط احتياجات المعلمات للبرامج التدريسية	68	48	26	13	10	13	عالي
		41.2	29.1	15.8	7.9	6.1		

تابع / جدول رقم 4

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة					مستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً				
6	اعتماد أسس لضمان حسن ارشاد الطالبات %	73	42	25	15	10	11	1.22	3.93	
		44.2	25.5	15.2	9.1	6.1				
7	اتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتسيير العمل %	81	38	27	15	4	2	1.11	4.07	
		49.1	23	16.4	9.1	2.4				
8	اتخاذ قرارات التخطيط لبرامج الأنشطة المدرسية %	65	47	32	16	5	12	1.11	3.92	
		39.4	28.5	19.4	9.7	3				
9	اعتماد قرارات تقييم أداء المعلمات %	81	41	22	14	7	3	1.16	4.06	
		49.1	24.8	13.3	8.5	4.2				
10	تسهيل استخدام الأدوات والأجهزة اللازمة للعمل %	79	38	32	9	7	4	1.13	4.05	
		47.9	23	19.4	5.5	4.2				
11	العمل على إحداث الترابط بين المعلمات في المدرسة %	82	38	26	10	9	5	1.18	4.05	
		49.7	23	15.8	6.1	5.5				
12	تتخذ القرار بعد جمع المعلومات اللازمة عن المشكلة محل الدراسة. %	79	38	27	13	8	6	1.18	4.01	
		47.9	23	16.4	7.9	4.8				
13	مشاركة كافة الزميلات في صنع القرار %	61	47	28	15	14	16	1.27	3.76	
		37	28.5	17	9.1	8.5				
14	استشارة مرؤوسيهها قبل اتخاذ القرار %	58	45	42	13	7	14	1.12	3.81	
		35.2	27.3	25.5	7.9	4.2				
15	الاصرار على الرأي عند اتخاذ القرار حتى لو عارضها الجميع %	25	21	41	30	48	19	1.40	2.67	
		15.2	12.7	24.8	18.2	29.1				

تابع / جدول رقم 4

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة						موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسطات الحسابية المعيارية	الترتيب	المستوى
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً									
16	الحد من صلاحيات الإداريات في اتخاذ القرارات	35	28	44	31	26	15.8	21.2	27.3	18.8	15.8	3.09	18	عالي	
17	مراعاة قدرات الأفراد عند اتخاذ القرار	75	41	30	10	9	5.5	45.5	18.2	6.1	5.5	3.99	9	عالي	
18	الحياد عند استعراض الآراء حول موضوع ما.	60	41	34	18	12	7.3	36.4	20.6	10.9	7.3	3.72	17	عالي	
19	اتخاذ القرارات التي تحظى بقبول ورضا الجميع	62	42	36	12	13	7.9	37.6	25.5	7.3	7.9	3.78	15	عالي	

المتوسط الحسابي العام = 3.84، الانحراف المعياري العام = 0.792

يتضح من الجدول رقم 4 أن درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض جاءت بدرجة عالية، حيث إن درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض يتضمن 19 فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.67-4.30 وهذه المتوسطات تقع بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة في مستويات ممارسة مهارات اتخاذ القرار؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.84، مما يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار، ومن أبرز تلك المهارات (اعتماد خطة استقبال الطالبات في بداية العام المدرسي، اتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتسيير العمل، اعتماد قرارات تقييم أداء المعلمات، تسهيل استخدام الأدوات والأجهزة اللازمة للعمل، العمل على

إحداث الترابط بين المعلمات في المدرسة). ويدل حساب المتوسط 3.8 أن ممارسة مهارات اتخاذ القرار كانت عالية. وهذا أيضا يدل على أن تفهم مديرات المدارس في مدارس شمال الرياض لطبيعة عملهن، مما انعكس على استجاباتهم، وربما يعود ذلك إلى إدراك المديرات لطبيعة عملهن في تنفيذ المهام الموكلة إليهن، فكلما كان هناك تفهم لطبيعة المهام، كان إنجاز العمل بالنسبة لهن أسهل وأكثر اتقاناً. واتفقت معظم الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية في أن درجة ممارسة مدير المدرسة لاتخاذ القرارات جاءت عالية مثل دراسات (المصري، 2008)، ودراسة (Kaucher, 2010)، ودراسة (Fitch, 2009).

السؤال الثاني: لتعرف معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما جاء في الجدول رقم 5.

جدول رقم 5

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار

م	العبارة	درجة الموافقة						
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري
1	استخدام أساليب ك اتخاذ القرار التقليدية أكثر من العلمية.	45	45	40	16	19	3.49	1.30
		27.3	27.3	24.2	9.7	11.5		
2	محدودية خبرات ك مديرة المدرسة في أنواع أساليب اتخاذ القرار	47	41	35	25	17	3.46	1.32
		28.5	24.8	21.2	15.2	10.3		
3	ضعف قدرة مديرة ك المدرسة على الابداع والابتكار باتخاذ القرار	39	36	45	27	18	3.31	1.29
		23.6	21.8	27.3	16.4	10.9		

تابع / جدول رقم 5

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار

م	العبارة	درجة الموافقة						
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري
4	تسرع مديرة المدرسة عند اتخاذ القرار	41	25	42	31	26	3.15	1.39
	%	24.8	15.2	25.5	18.8	15.8		
5	قصور فهم مديرة المدرسة لبعض التعليمات والأنظمة	65	44	25	20	11	3.80	1.26
	%	39.4	26.7	15.2	12.1	6.7		
6	كثرة الأعباء الإدارية على مديرة المدرسة يعيق اتخاذ القرار المناسب	58	37	39	18	13	3.66	1.27
	%	35.2	22.4	23.6	10.9	7.9		
7	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لاتخاذ القرار.	55	37	42	20	11	3.64	1.24
	%	33.3	22.4	25.5	12.1	6.7		
8	تغليب المصلحة الشخصية للمديرة عند اتخاذ القرار	37	18	40	29	41	2.88	1.47
	%	22.4	10.9	24.2	17.6	24.8		
9	الخوف من فقدان السلطة بسبب نتائج اتخاذ القرار	38	18	49	28	32	3.01	1.41
	%	23	10.9	29.7	17	19.4		
10	قلة توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار	42	33	50	26	14	3.38	1.25
	%	25.5	20	30.3	15.8	8.5		
11	ندرة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرار	58	31	49	13	14	3.64	1.26
	%	35.2	18.8	29.7	7.9	8.5		
12	قلة استخدام مديرة المدرسة لقرنات الاتصال السريع في اتخاذ القرار	42	39	50	18	16	3.44	1.25
	%	25.5	23.6	30.3	10.9	9.7		

المتوسط الحسابي العام = 3.41، الانحراف المعياري العام = 0.820

يتضح من خلال الجدول رقم 5 أن معيقات ممارسة مديرات مدارس شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة، حيث إن معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار تضمنت 12 عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.88 - 3.80، وهذه المتوسطات تقع بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.41، مما يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار. ومن أبرز تلك المعيقات (قصور فهم مديرة المدرسة لبعض التعليمات والأنظمة مما ينعكس سلباً على عملية اتخاذ القرار، وكثرة الأعباء الإدارية على مديرة المدرسة يعيق اتخاذ القرار المناسب، محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لاتخاذ القرار، محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لاتخاذ القرار، ندرة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرار). كما أوضحت النتائج بالجدول أن أعلى ثلاث فقرات من معيقات ممارسة مديرات المدارس في شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار تتمثل في الفقرات رقم 5، 6، 7 مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، 3.8 و 3.66 و 3.64 حيث تشير النتائج إلى أن هناك عجزاً لدى مديرات المدارس في عدم الاطلاع على أنظمة التعليم السعودي وتعليماته؛ مما ينعكس على قدرتهن على اتخاذ القرار (الفقرة 5)، كما تدل النتائج أن المديرات لا يعملن على توزيع المهام على الزميلات مما ينعكس عليهن بزيادة الأعباء، وبالتالي يقلل من الكفاءة في اتخاذ القرار المناسب (الفقرة 6). وكذلك تظهر النتائج أنه كلما أعطيت المديرية الصلاحيات في مكان العمل الذي تشغله وضمن نطاقه، كان لديها القدرة على اتخاذ القرار، وكلما حددت الصلاحيات لهن فإن ذلك سوف ينعكس على طبيعة العمل وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات. حيث إن وجود معيقات في ممارسة مديرات مدارس شمال الرياض لمهارات اتخاذ القرار، إما يعود لتخوف المديرات من اتخاذ القرار، أو عدم التفهم في إيصال التعليمات للمعلمات مما أدى إلى أن استجاباتهم جاءت متوسطة. وقد يكون ذلك

لعدم الفهم لأهمية اتخاذ القرار التي أشار إليها العطاس (2007)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العمرى، 2014) التي جاءت نتائج دراستها بدرجة عالية.

السؤال الثالث: لمعرفة درجة الاختلاف في تقدير المديرات التي يمكن عزوها للمتغيرات الفارقة، جاءت التحليلات كالتالي:

أولاً - متغير المؤهل العلمي: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم 6

اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	14.381	3	4.794	8.701	*0.00
	داخل المجموعات	88.701	161	0.551		
المحور الثاني	بين المجموعات	6.678	3	2.226	3.459	*0.018
	داخل المجموعات	103.607	161	0.644		
المحور الثالث	بين المجموعات	22.029	3	7.343	13.113	*0.00
	داخل المجموعات	90.159	161	0.560		

* دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم 6 ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل F 8.701 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05، ولمعرفة

مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) أتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلين العلمي دبلوم ومن مؤهلين ماجستير لصالح من مؤهلين العلمي دبلوم، واتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلين العلمي دبلوم ومن مؤهلين العلمي دكتوراه لصالح من مؤهلين العلمي دبلوم، وأتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلين العلمي بكالوريوس ومن مؤهلين العلمي دكتوراه لصالح من مؤهلين العلمي بكالوريوس، والجدول رقم 7 يبين ذلك.

جدول رقم 7

يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته			
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
2.75	3.59	3.94	4.30
			المؤهل العلمي
			ومتوسطاته
			دبلوم 4.30
			بكالوريوس 3.94
			ماجستير 3.59
			دكتوراه 2.75
	0.064	*0.001	*0.00
		0.097	*0.042
			0.477

* دالة عند 0.05

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في معوقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض لعملية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل F 3.459 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.018 وهو أصغر من 0.05، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) أتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي دبلوم ومن مؤهلهم العلمي دكتوراه لصالح من مؤهلهم العلمي دبلوم، وأتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي بكالوريوس ومن مؤهلهم العلمي دكتوراه لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، والجدول رقم 8 يبين ذلك.

جدول رقم 8

يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته			
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
2.53	3.34	3.44	3.70
			المؤهل العلمي
			ومتوسطاته
		0.930	0.784
		*0.040	0.622
0.115		*0.028	2.53
			دكتوراه

* دالة عند 0.05

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل F عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.00 وهو أصغر من 0.05، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي دبلوم ومن مؤهلهم العلمي دكتوراه لصالح من مؤهلهم العلمي دبلوم، وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي بكالوريوس ومن مؤهلهم ماجستير لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين من مؤهلهم العلمي بكالوريوس ومن مؤهلهم العلمي دكتوراه لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس، والجدول رقم 9 يبين ذلك:

جدول رقم 9

يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

المؤهل العلمي ومتوسطاته			
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
3.03	3.60	4.30	4.29
			المؤهل العلمي
			ومتوسطاته
		*0.00	1
		*0.00	0.056
0.334		*0.007	3.60
			دكتوراه

* دالة عند 0.05

واتفقت نتيجة هذه الدراسة بوجود فروق ذات دلالة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، مع دراسة (الإبراهيم والقضاء، 2006) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح متغير المؤهل العلمي.

ثانياً - متغير سنوات الخبرة: ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة؛ جدول رقم 10.

جدول رقم 10

يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.295	3	0.432	0.683	0.564
	داخل المجموعات	101.786	161	0.632		
المحور الثاني	بين المجموعات	2.193	3	0.731	1.089	0.355
	داخل المجموعات	108.092	161	0.671		
المحور الثالث	بين المجموعات	5.174	3	1.725	2.595	0.054
	داخل المجموعات	107.014	161	0.665		

* دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم 10 ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل F 0.683 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.564 وهو أكبر من 0.05.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في معيقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض لعملية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل F 1.089 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.355 وهو أكبر من 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في سبيل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل $F_{2.595}$ عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.054 وهو أكبر من 0.05. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السفياني، 2012)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة (غلوم، 2009)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً-الدورات التدريبية: ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض باختلاف متغير الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم 11

يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات

المحاور	الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	نعم	3.90	0.752	163	1.154	0.250
	لا	3.76	0.837			
المحور الثاني	نعم	3.34	0.843	163	1.017-	0.311
	لا	3.47	0.791			
المحور الثالث	نعم	4.16	0.800	163	1.155	0.250
	لا	4.01	0.856			

* دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم 11 ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل T عند درجة حرية 163 ومستوى دلالة 0.250 وهو أكبر من 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في معوقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض لعملية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل $T - 1.017$ عند درجة حرية 163 ومستوى دلالة 0.311 وهو أكبر من 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل $T 1.155$ عند درجة حرية 163 ومستوى دلالة 0.250 وهو أكبر من 0.05.

رابعاً- عدد الدورات التدريبية: ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية؛ جدول رقم 12.

جدول رقم 12

يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.858	2	0.929	1.487	0.229
	داخل المجموعات	101.223	162	0.625		
المحور الثاني	بين المجموعات	2.319	2	1.159	1.740	0.179
	داخل المجموعات	107.966	162	0.666		
المحور الثالث	بين المجموعات	2.688	2	1.344	1.988	0.140
	داخل المجموعات	109.500	162	0.676		

* دالة عند 0.05

يتبين من الجدول رقم 12 ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل F 1.487 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.229 وهو أكبر من 0.05.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في معيقات ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض لعملية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل F 1.740 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.179 وهو أكبر من 0.05.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض، حيث بلغ معامل F 1.988 عند درجة حرية 164 ومستوى دلالة 0.140 وهو أكبر من 0.05.

السؤال الرابع: وللتعرف على سبل تطوير ممارسة اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم 13

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبرة	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المتوسط			
1	ان تعمل المديرية لصالح أسرة المدرسة عند اتخاذ قرار ما.	86	39	28	7	5	4.18	1.05	4	عالي
		52.1	23.6	17	4.2	3				
2	اتخاذ بعض القرارات اللازمة لجذب العاملين م من أسرة المدرسة	69	51	32	8	5	4.04	1.04	12	عالي
		41.8	30.9	19.4	4.8	3				

تابع / جدول رقم 13

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة						
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق إطلاقا	غير موافق	الموسط	الانحراف المعياري
3	العمل كقائد حقيقي للمعلمات والعاملين معها عند اتخاذها لقراراتها	80	46	26	9	4	4.15	1.03
		48.5	27.9	15.8	5.5	2.4		
4	الاستماع لآراء العاملات معها في المدرسة قبل اتخاذ أي قرار	77	33	30	16	9	3.93	1.23
		46.7	20	18.2	9.7	5.5		
5	مشاركة الآخرين الرأي فيما يخصهم من مواضيع قبل اتخاذ قرار بشأنها.	83	33	25	14	10	4	1.24
		50.3	20	15.2	8.5	6.1		
6	العمل على تشكيل لجنة استشارية من المعلمات لمناقشة القضايا المتعلقة بالمدرسة قبل اتخاذ القرار بشأنها.	86	29	31	8	11	4.04	1.22
		52.1	17.6	18.8	4.8	6.7		
7	استقبال المقترحات حول سير العملية التدريسية في المدرسة قبل اتخاذ أي قرار بشأنها.	87	38	23	11	6	4.15	1.11
		52.7	23	13.9	6.7	3.6		
8	تنمية مهاراتها في تطبيق أساليب اتخاذ القرار	83	38	24	11	9	4.06	1.18
		50.3	23	14.5	6.7	5.5		
9	التدريب على أساليب تفعيل اللوائح والأنظمة والتعاميم.	77	47	26	10	5	4.10	1.06
		46.7	28.5	15.8	6.1	3		

تابع / جدول رقم 13

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة					موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً									
10	العمل على منح ك صلاحيات لمديرة المدرسة في اتخاذ القرارات	76	45	21	11	12	3.98	1.23	16	عالي					
	%	46.1	27.3	12.7	6.7	7.3									
11	العمل على ترشيح ك المديرية لدورات الطرق المختلفة لاتخاذ القرارات المدرسية	92	38	22	9	4	4.24	1.03	1	عالي					
	%	55.8	23	13.3	5.5	2.4									
12	إشراك المديرية في ك الدورات التدريبية الخاصة بتصميم آليات اتخاذ القرار المناسب	82	42	25	11	5	4.12	1.08	7	عالي					
	%	49.7	25.5	15.2	6.7	3									
13	إشراك المديرية في ك الدورات التدريبية الخاصة باستخدام التقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات	81	38	26	10	10	4.03	1.20	14	عالي					
	%	49.1	23	15.8	6.1	6.1									
14	تشجيع مديرة ك المدرسة اتخاذ القرار الجماعي	79	36	34	11	5	4.05	1.10	10	عالي					
	%	47.9	21.8	20.6	6.7	3									
15	إكساب المديرية ك مهارات إدارة الحوار قبل اتخاذ القرار	95	36	19	9	6	4.24	1.08	2	عالي					
	%	57.6	21.8	11.5	5.5	3.6									
16	مراعاة مديرة المدرسة ك قدرات العاملين والمعلمات عند اتخاذ قرار يخصهم	77	46	24	9	9	4.05	1.15	11	عالي					
	%	46.7	27.9	14.5	5.5	5.5									

تابع / جدول رقم 13

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
17	تدريب مديرة المدرسة ك على آليات تفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرار	87	43	25	6	4	0.998	3	عالي
		52.7	26.1	15.2	3.6	2.4			

المتوسط الحسابي العام = 4.09، الانحراف المعياري العام = 0.827

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن سبل تطوير ممارسة اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس شمال الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس جاءت بدرجة عالية. وأن سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض تضمنت 17 عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين 3.93-4.24 وهذه المتوسطات تقع بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير ممارسة مهارات اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس في شمال الرياض. حيث إن تطوير ممارسة اتخاذ القرار عملية معقدة وصعبة يتدخل فيها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والخبرة والممارسة، والعلم والفن للإدارة، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت المتاح واتباع الخطوات المنظمة والمتأنية والمتعاقبة، وهذا ما أشار إليه البديري (2001).

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- 1 - تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في صناعة اتخاذ القرار، والمشاركة في اتخاذ القرار. وذلك لتطوير مهارات مديرات المدارس.

- 2 - العمل على ترشيح مديرات المدارس لدورات حديثة ومتنوعة في طرق اتخاذ القرارات المدرسية.
- 3 - ضرورة ممارسة مديرات المدارس مهارات إدارة الحوار قبل اتخاذ القرار.
- 4 - تدريب مديرة المدرسة على آليات تفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرار.
- 5 - إشراك المديرات بورشات عمل فيما يخص العمل كقائد حقيقي للمعلمات والعاملين معها عند اتخاذها لقراراتها.

المقترحات

- 1 - إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين ممارسة الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ومتغيرات تنظيمية أخرى، والالتزام للمعلمين.
- 2 - إجراء دراسة مدى انعكاس الدورات التدريبية التي تعطى للمديرات على انجاز العمل.
- 3 - إجراء دراسة حول أثر الحوافز على أداء المديرات في المدارس.
- 4 - إجراء دراسة أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للمديرات في المدارس.
- 5 - إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق باتخاذ القرار وتأثيره في أداء المعلمات ومهاراتهم.

School Principals' Practicing Decision Taking Skills in North Riyadh

Maziouna G. Al-Fagm
King Salman Center for Disability Research
K.S.A

Abstract

The study aims to identify the degree of practicing decision-taking skills among school principals in north Riyadh, and identify ways to develop such skills, and the most important obstacles hindering decision-taking, as well as whether there are influencing factors in decision-making attributed to educational qualification, years of experience, and training courses taken. The analytical descriptive approach was used, and a 48-item questionnaire covering three domains was developed. The study population consisted of 165 female principals, of them 83 were principals of government schools, and 82 principals of private schools, from all female principals of the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in north Riyadh during the academic year 1436/1437AH.

Results of the study indicated that the most important decision-taking skills are the approval of a plan to receive students at the beginning of the school year, taking daily decisions necessary to conduct work, adopting decisions to evaluate the performance of female teachers, facilitating the use of tools and devices necessary for work, and creating a link a collaborative working web for female teachers in the school. With regard to the most prominent obstacles to decision-taking are the lack of understanding of the school principal for some instructions and regulations, the administrative burdens on the school principals, the limited powers granted to the school principal to take decision, and the scarcity of training courses for decision-taking. The results also showed that the educational qualification variable plays a major role in practicing and promoting decision-taking skills and reducing the obstacles to decision-taking, the years of experiences and training courses variables did not affect in the decision-making and obstacles to decision-taking. Finally, in the light of the results, some recommendations are cited.

Keywords: School principal's decision-taking skills, Obstacles to decision-taking

المراجع

- الإبراهيم، فيصل (2008). *العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم*، [رسالة ماجستير]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- أبو بكر، فاتن (2001). *نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات*. القاهرة: ايتراك للنشر.
- أبو عاشور، خليفة وشطناوي، جميل (2014). *فاعلية القرار المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 10(3)، 337-349.
- أحمد، أحمد (2002). *الإدارة التعليمية بين الإدارة والتطبيق*. مصر، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات*. الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجغير، عبد الإله (2003). *المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح نموذج نظري للتغلب عليها*، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية. عمان.
- حرز الله، أشرف (2007). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحريري، رافدة (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرار الإدارية*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الدرويش، دلال (2012). *مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

رريب الله، محمد (2013) واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية). *المجلة العربية لضمان*

جودة التعليم الجامعي، 6(11)، 44-62.

السفياني، ماجد بن سفر (2012). *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات*

الدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة

الطائف، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، السعودية.

شموط، إلهام (2006). *أثر التدريب في صنع القرار التربوي باستخدام العصف*

الذهني، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية، الأردن.

عبد الفتاح، محمد سعيد (2000). *الإدارة العامة. مصر: الكتاب المصري الحديث.*

العزاوي، خليل (2006). *إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1. الأردن: دار كنوز المعرفة.*

العطاس، محمد سالم (2007). *اتخاذ القرارات: النظرية والتطبيق. السعودية: مكتبة*

الرشد.

العميرة، محمد (2012). *مبادئ الإدارة المدرسية، ط4. الأردن: دار المسيرة للنشر*

والتوزيع.

العمري، يوسف بن محمد (2014). *معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ*

القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة، [رسالة ماجستير غير

منشورة]. جامعة أم القرى، السعودية.

الغزالي، حافظ (2012). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في*

شركات التأمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط،

عمان، الأردن.

غلوم، محمد صالح (2009) *معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس*

الابتدائية بمملكة البحرين، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة

الخليجية، البحرين.

كنعان، نواف (2011). *اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط9. الأردن:*

دار الثقافة للنشر والتوزيع

مستغوني، أمّنة (2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي / الجزائر.

المصري، مجدي (2008). معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. مجلة التربية، جامعة الأزهر، (137)، 449.

النعيمي، عز الدين (2013). ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الامن العام في اقليم الشمال في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الاردن.

Abdulfattah, M.S. (2000). *Public Administration*, (in Arabic). Alexandria: The Modern Egyptian Book, Egypt.

Abu Ashour, Kh. & Shatnawi, J. (2014). The effectiveness of decisions taken by the councils of academic departments in Jordanian universities, (in Arabic). *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 10(3), 337-349.

Abu Bakr, F. (2001). *Open Management Systems: A modern approach for organizations to achieve transparency*, (in Arabic). Cairo: Itrac for Publishing.

Ahmed, A. (2002). *Educational Administration between Management and Application*, (in Arabic). Alexandria: Modern Knowledge Bookstore.

Al-Amayra, M. (2012). *Principles of School Administration*, (in Arabic). 4th ed., Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.

Al-Attas, M.S. (2007). *Taking Decisions: Theory and Practice*, (in Arabic). Riyadh: Al-Rushd Bookstore.

Al-Azzawi, Kh. (2006). *Management of Administrative Decision-Taking*, (in Arabic). 1st ed., Amman: Treasures of Knowledge House.

Al-Badri, T.A. (2001). *The styles of leadership and management in institutions*, (in Arabic). Amman: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.

Al-Ghazali, H. (2012). *The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making process at the Jordanian insurance*

- companies*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Al-Hariri, R. (2008). *Educational leadership skills in making administrative decisions*, (in Arabic). Jordan: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution.
- Al-Ibrahim, F. (2008). *Factors affecting employees' participation in decision-making and its relationship to their level of performance*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-Jaghbir, A. (2003). *Organizational constraints and their relationship to the degree of administrative staff's participation in decision-making in the Ministry of Education and a proposal for a theoretical model to overcome them*, (in Arabic). Unpublished PhD Thesis, Amman Arab University, Amman.
- Al-Masry, M. (2008). Impediments of the educational decision making and participation in them at the elementary schools in medina Munawwara educational area, as viewed by the school principals and teachers, (in Arabic). *Al-Azhar University Journal of Education*, (137), 449.
- Al-Nuaimi, I. (2013). *Work pressures and their effect on the administrative decision making in the public security directorate in the northern region in Jordan*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Omari, Y.M. (2014). *Obstacles to the application of scientific methods in management decision-making for school principals in Al-Makhwah Governorate*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Sufyani, M.S. (2012). *The degree of teachers' participation in school decision-making: A field study from the point of view of secondary school teachers in Taif Governorate*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Chi Keung, Ch. (2008) The Effect of Shared Decision-Making on the Improvement in Teachers' Job Development, Access date, October 14, 2009. from: <http://www.eric.ed.gov>.
- Darwish, D. (2012). *The level of moral decision-making among middle school principals in the State of Kuwait and its relationship to the level of*

- organizational loyalty of teachers from their point of view*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman.
- Fitch, W. (2009). *A Study of relationships between ethical decision-making leadership styles, and demographics in Pennsylvania superintendents*, Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- Ghalum, M.S. (2009). *Obstacles to decision-making as viewed by principals of primary schools in the Kingdom of Bahrain*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Gulf University, Bahrain.
- Gupta, S. (2010). A multidimensional ethics scale for Indian managers' moral decision making. *Electronic Journal of Business Ethic and Organization Studies*, 15(1), 5-14.
- Hirz Allah, A. (2007). *The extent of secondary school teachers' participation in decision-making and its relationship to their job satisfaction*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Isaacs, M. (2003). Date- Driven Decision Making: The Engine of Accountability, *Professional School Counseling*, 6(4), 288.
- Kanaan, N. (2011). *Organizational Decision-Making between Theory and Practice*, (in Arabic). 9th ed., Amman: Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Kaucher, E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership*, DA1-A71/03. ProQuest Dissertations & Theses.
- Mustaghuni, A. (2015). *Decision-making mechanisms within the organization and its relationship with satisfaction on the job performance*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, University of Hamma Lakhdar - El Oued, Algeria.
- Raribullah, M. (2013). The reality of participation in decision-making among faculty members in Algerian universities: A field study, (in Arabic). *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 6(11), 44-62.
- Shamout, E. (2006). *The effect of training on educational decision-making using brainstorming*, (in Arabic). Unpublished Master Thesis, The Hashemite University, Jordan.

Zguris, G. (2008). *A case study on the perspectives of a female parochial secondary school principal on ethical decision making*. Unpublished Doctoral Dissertation, Roosevelt University.