

درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة

The degree of application of the decision-making steps in the
Department of Teachers' Affairs in Jeddah education

تاريخ النشر: 2021/09/18

تاريخ القبول: 2021 /07/07

تاريخ الإرسال: 2021 /06/ 03

ماجد سعيد محمد الغامدي

Email : alghamdi919@hotmail.com ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،

الملخص:

يهدف البحث إلى الكشف عن درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها، والكشف عن إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ومن أبرز نتائج البحث: أن درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة)، أن درجة تطبيق كل بعد من الأبعاد في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء ترتيب خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها كالتالي: البعد الخامس (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني البعد الرابع (عملية تنفيذ القرار)،

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار؛ إدارة شؤون العاملين؛ التعليم

المؤلف المرسل: ماجد سعيد محمد الغامدي، Email : alghamdi919@hotmail.com

Abstract:

The research aims to reveal the degree of application of decision-making steps in the management of teacher affairs in Jeddah education from the point of view of its supervisors, and to detect if there are statistically significant differences between the average responses of supervisors of teacher affairs in Jeddah education about the degree of application of decision-making steps in the management of teacher affairs in Jeddah education This is due to the different variables (specialization, number of years of experience, educational qualification).

Among the most prominent results of the research: that the degree of application of decision-making steps in the management of teacher affairs in Jeddah education from the point of view of its supervisors came to a (medium) degree, that the degree of application of each of the dimensions in the management of teacher affairs in Jeddah education from the point of view of its supervisors came at a (medium) degree. The order of decision-making steps in the management of teachers' affairs in Jeddah education from the point of view of its supervisors is as follows: The fifth dimension (the process of following up and evaluating the results of the decision) came in the first order, followed by the fourth dimension (the process of implementing the decision) in the second arrangement.

Keywords: decision making; personnel management; education

مقدمة:

تواجه مختلف المؤسسات مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها، تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، فبعضها قرارات روتينية بسيطة وأخرى تتوقف عليها الكثير من الأمور الهامة داخل المؤسسة ويكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها في استمراريتها وتحقيق أهدافها، ويعتبر اتخاذ القرار نوع من أنواع حل المشكلات



التي تعتمد على البنية المعرفية والخبرات التي اكتسبها الفرد في حياته، إذ يستطيع أن يحدد العديد من البدائل، وعليه أن يختار البديل المناسب والأفضل من بين هذه البدائل المتاحة.

وترتبط فاعلية الإدارة، ونجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة، ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات، التي تشكل محوراً رئيسياً لعملية الإدارية، فالعملية الإدارية سلسلة من القرارات المستمرة والمتصلة والتي تشتمل على عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة ويتطلب أداء كل خطوة قدر من المعلومات والخبرات والإجراءات التي يتوقف عليها سلامة القرار ودقته وفاعليته في تحقيق الأهداف المنشودة، وإن الفاعلية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده (بخيت، 2010).

ويشمل اتخاذ القرار جميع أنشطة الإدارة ووظائفها، حيث يعتبر التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان، يعترضه العديد من المشاكل بسبب نقص الخبرة والتنظيم لدى متخذي القرار أو عدم الرغبة في التجديد ومواكبة التطور التكنولوجي، وفي هذا يقول "هربرت سايمون" إن صناعة القرار هي قلب الإدارة، ونحن بدورنا نرى أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري، وهي عملية اختيار حكيمة لاستراتيجية أو لإجراء أو لحل، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب (شقير، 2020).

وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الصعبة إذ يتطلب إتقانها المرور بخطوات عديدة، تبدأ بجمع معلومات من مصادر محددة، كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية، وتتأثر بالنمط السائد في الإدارة، ففي الإدارة المركزية نجد أن القرار يتركز في قمة الهرم الإداري بينما نجده يتحرك صعوداً وهبوطاً في النظام اللامركزي (الدوسري، 2020).

ولا تقوم عملية اتخاذ القرار على جهد وتفكير فرد واحد، فإذا تتبعنا سلسلة اتخاذ القرار نجد كثيراً من الأفراد وجماعات العمل لها أثرها الكبير الواضح في عملية

اتخاذ القرار، سواء ما يتعلق بتوليد الأفكار، أو إتاحة الحقائق والامداد بالمعلومات، لذلك تعتبر مشاركة الأفراد من الأمور الهامة التي تساعد في اتخاذ القرار الصحيح والتي تساهم أيضا في تسهيل عملية تنفيذ هذا القرار كونه تم بمشاركة فاعلة من كافة الأطراف المعنية بهذا القرار.

مشكلة البحث:

لم تعد عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية، بل هي عملية منظمة تمر بخطوات علمية ومحددة، والتي توصل إلى تحديدها المتخصصين والباحثين في هذا المجال، ويؤدي اتباع هذه الخطوات في نهاية الأمر إلى الوصول إلى الحل الأمثل والبديل الأفضل من بين كل البدائل المتاحة لحل هذه المشكلة، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة وتقليل الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات الإدارية.

ويعد اتخاذ القرار أحد الأنشطة الهامة في عمل المديرين، فالقرارات التي يواجهونها تنبع من أمور بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد الحلول لها، وتستند هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تركز على هدف محدد بهدف تحقيقه، ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات، وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية، وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة، ويعد أقران المدير ومروسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة (حسين، 2005).

وقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن هناك صعوبات تواجه متخذ القرار، منها دراسة عتريس (2001) التي أشارت إلى أن من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار ضعف المشاركة، أي عدم وجود مشاركة فعلية، وإن وجدت فهي ضعيفة ومحدودة وغير فعالة، وأيضا غياب الأسلوب الديمقراطي الفعلي، وأن آراء المعنيين واقتراحاتهم لا توضع في الاعتبار الفعلي عند اتخاذ القرار.



وتوصلت دراسة حسون (2001) إلى أن القرارات هي انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصدارها، وأن العمل الإيجابي ما بين أصحاب القرارات ومنفذو القرارات يعتبر من الأمور التي تؤثر على سير العمل والنتائج التي تأتي من خلال تطبيق القرارات. وأكدت دراسة البلوشي (2001) ودراسة السفيني (2012) أن التفرد في اتخاذ القرار يضعف تطبيقه ونجاحه.

ولأن إدارة شؤون المعلمين يقع على عاتقها الكثير من المهام الجوهرية، التي من ضمنها ما له تأثير على سير العملية التعليمية في المدارس، مثل توزيع المعلمين والإداريين بالمدارس التابعة لتعليم جدة، ولحساسية القرارات المتخذة بهذه المهام وأهميتها والتي تتطلب اتباع مجموعة من الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات، لذلك يأتي هذا البحث لدراسة درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة.

أسئلة البحث:

- 1- ما درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- الكشف عن درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها.

2- الكشف عن إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

1- يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية عملية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وأهمية اتباع الخطوات العلمية في ذلك لتحقيق أفضل النتائج المتاحة.

2- قد يسهم هذا البحث في زيادة الوعي لدى المديرين ورؤساء الأقسام بأهمية اتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية.

3- قد يساعد هذا البحث الباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية، في بناء خلفية معرفية حول اتخاذ القرار، مما يمكنهم من تحديد مشكلات بحثية بشكل أدق، ويؤدي إلى مزيدا من البحوث والدراسات في هذا المجال.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بأبعادها (عملية تشخيص وتحليل المشكلة، عملية البحث عن البدائل المتاحة، عملية اختيار الحل الأنسب، عملية تنفيذ القرار، عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) والمتمثلة في خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة.

الحدود البشرية: طبقت أداة البحث على مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة.



الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ.

مصطلحات البحث:

القرار لغة: هو الفصل أو الحكم في مساله ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه يعني اختيار الطريقة والمسلك والمنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق، أو مسالكاً ومناهج أو حلول متكافئة (مسغوني وشوية، 2015).

اتخاذ القرار: هو القدرة على اختيار بديل واحد من البدائل المتاحة أمام الفرد في موقف ما، على أن يكون هذا الاختيار منطقياً ومؤسساً على قاعدة معلوماتية واضحة مسبقاً، بغرض الوصول إلى هدف معين (بن غدفة، 2014).

ويعرفه الباحث اصطلاحاً: هو عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين أو أكثر، وفق المعلومات المتاحة، لتحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة.

مفهوم اتخاذ القرار:

لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير، بل ان بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي تركز على مفهوم اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسه اتخاذ القرارات في عام 1938 حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تشارلز بيرنارد، ثم تبعه في عام 1947 ظهور كتاب السلوك الإداري لهيربرت سايمون فأحدث تطورا كبيرا في الفكر الإداري حيث وضعنا معا اساسا جديدا في النظر الى التنظيم والإدارة باعتبارهما نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات (النبية، 2011).

إن كلمه قرار (Decision) هي كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار هو نوع من السلوك يتم اختياره بطريقه معينه تقطع عمليه التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات او البدائل الأخرى (رزق الله، 2002).



القرار لغة: هو الفصل أو الحكم في مساله ما أو قضية أو خلاف. كما عرف القرار على أنه يعني اختيار الطريقة والمسلك والمنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة (مسغوني وشوية، 2015).

ولقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعض من التعريفات التي توضح مفهوم اتخاذ القرار تبعاً للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات مايلي:

أورد الحوراني (2013) تعريف أبو معمر الذي عرف القرار بأنه عملية اختيار حذر لبدل بين مجموعه من بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، وتعريف سايمون الذي عرف اتخاذ القرار بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديد ناتجة عن عالم متغير، وتعريف الديجاني الذي عرف اتخاذ القرار بأنه الحسم أو البت أو اختيار أحد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة والبديلة لتنفيذ موضوع ما أو تحقيق موضوع معين أو لمواجهة موقف محدد.

كما أورد بخيت (2010) تعريف عقيلي (1993) الذي عرف عملية اتخاذ القرار بأنها عمل فكري أو موضوعي يسري على اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهم باستخدام معايير تخدم ذلك وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار اتخاذه هما في الواقع الانعكاس لسلوك سيوقع مستقبلاً ولنتائج متوقعة تترتب على هذا السلوك.

تؤكد التعاريف على أن القرار يقوم على المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل وحلول متاحة لمتخذ القرار لاختيار أحدها باعتباره الأفضل لتحقيق الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

أهمية اتخاذ القرارات:



لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتيمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك. وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية (فريد، 2007):

أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق..

ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ج - القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل. ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

د- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه...

الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية:

من أهم خصائص اتخاذ القرارات الادارية ما يلي (الخوراني، 2013):

1- يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

2- تعتبر عملية عقلية وفكرية منتظمة، أي تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.



3- تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها فيمواجهة المشكلات الادارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة وإلى مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والاقناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.

4- عملية انسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساساً من

خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدي كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات، وأفكار، وقدرات، ومهارات.

5- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة

تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمترابطة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.

6- إن عملية اتخاذ القرارات الادارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول وأتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الاداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.

7- إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الادارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الادارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة، ومتابعة، وتقويم.

خطوات اتخاذ القرار:

فقد أجمع كل من (رافع الزغول وعماد الزغول، ٢٠٠٣)، (صالح أبو جادو ومحمد نوفل، ٢٠٠٧)، (فتحي جروان، ٢٠٠٧) إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات منظمة لابد لمتخذ القرار من مراعاتها وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

1- تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرار بالإحساس بوجود مشكلة، ثم تحديدها وتوضيحها وتحليلها وبيان أبعادها، وحجمها، وأسبابها، ثم تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار تحقيقها والوصول إليها، باعتبار الأهداف هي المحك الذي يستخدم للحكم على مدى ملائمة القرار ونجاحه.

2- جمع البيانات والمعلومات: إن عملية اتخاذ القرار تتطلب من متخذ القرار أن يأخذ دور الخبير في حلها، فعليه أن يستغل وقته بشكل حكيم، ويعمل على جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة التي هو بصدد اتخاذ قرار بشأنها، بحيث تتصف هذه المعلومات بالدقة والثبات والتي تساعد على فهم المشكلة أو الموقف، وتوليد البدائل والحلول لها، وتقويم إيجابيات وسلبيات كل بديل، وما يترتب عليه من فوائد أو أضرار، بالإضافة إلى تحديد احتمالات نجاح كل بديل من هذه البدائل، ومن ثم تحديد مسار الوصول إلى الهدف المنشود.

3- البحث عن البدائل: في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة الموقف أو المشكلة ويشترط وجود بديل على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنها الوحيدة لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب عصف الأفكار الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة.

4- اختيار البديل المناسب: هي عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، من خلال عملية تمحيص وتدقيق وتقويم نقدية، حيث تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير يستند إليها متخذ القرار، تتمثل في الخبرة، والمهارة، والحكم السليم، وأن يكون هذا البديل متفقاً مع النسق القيمي لمتخذ القرار، وأنظمة المجتمع وقوانينه، والعادات والتقاليد السائدة، وأن يحقق هذا البديل الفوائد والأهداف المراد تحقيقها بأقل تكلفة، ودون خسارة أو مخاطرة.

5- تنفيذ القرار ومتابعته: أن تنفيذ القرار ومتابعة تطبيقه، أمر ضروري لمعرفة أنما تم التخطيط له قد تم تحقيقه فعلا، كما أن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشاكل والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان، بالإضافة إلى إنها تنهي لدى متخذ القرار القدرة على تحري الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ.

وقد قسمها غولة (2017) إلى خمس خطوات واعتمد عليها في بناء الأداة التي طبقها في دراسته، والتي سيعتمد عليها الباحث في هذا البحث، والخطوات هي:

1. تشخيص وتحليل المشكلة: حيث يكون من خلال عمل كل ما يلزم وبذل الجهد المطلوب لفهم كافة الملابسات والظروف التي أدت لحدوث المشكلة المقصودة.
2. البحث عن الحلول: وذلك من خلال دراسة المشكلة بناءً على ما توفر من معلومات حولها في الخطوات السابقة، والشروع في البحث عن البدائل المتاحة كحلول لها.
3. اختيار الحل الأنسب: وهذا يكون بناءً على الخطوة السابقة وبعد تقييم كافة البدائل يتم اختيار الحل الأفضل.
4. تنفيذ القرار: حيث يتم إعطاء الأوامر بتنفيذ البديل الذي تم اختياره.
5. تقييم النتائج: حيث لا ينتهي حل المشكلة بتنفيذ القرار، بل يجب متابعة تنفيذ هذا القرار وتقييمه بشكل مستمر.

نظريات اتخاذ القرار (مسغوني وشوية، 2015):

النظرية التقليدية (الكلاسيكية):

اعتمد الفكر التقليدي فيعملية اتخاذ القرارعلى منطلقات تنبعمن (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على



تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس، والتقويم، والاختيار.

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية في كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون.

نظرية العلاقات الإنسانية:

هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

- الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

■ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

■ الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

■ الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية، بل منها ما هو معنوي. ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

وقد أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

النظرية السلوكية:

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أنمتخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج.



النظرية الحديثة:

من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى سايمون أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها.

وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع هي:

- القرار الرشيد موضوعياً: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

- القرار الرشيد شكلياً: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.

- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل التلائم الغايات المرجوة.

- القرار الرشيد قصداً: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

- القرار الرشيد تنظيمياً

- القرار الشخصي الرشيد، وهو القرار الذي يوجه تماماً لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

أنواع القرار:

تكتسب دراسة أنواع القرارات أهمية خاصة نظراً لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب عليها. كما أن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها.



وتوصلت الدراسات التي قام بها علماء الإدارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم على معايير متعددة ومتباينة، إلا أن هذه التصنيفات لا تمثل جميع أنواع القرارات الإدارية. وبالرغم من تعدد التصنيفات، فالتصنيفات الأكثر شيوعاً هي (الحواراني، 2013):

1- طبقاً لإمكانية برمجتها:

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالباً ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محدده، أو أساليب احصائية، وتتطلب اتخاذ اجراءات فورية، وهذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

- **والقرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً. تشمل حالة من علم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها. وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية.

2- وفقاً لأهميتها:

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع من القرارات، قرارات استراتيجية وقرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية:



- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الاداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية. ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الاستراتيجية على حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطة بالإدارة العليا.

- القرارات التنظيمية أو التكتيكية: هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدي فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتقرر باستمرار.

3- وفقا لظروف صناعتها: تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

- القرارات تحت ظروف التأكد الكامل: كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.

- القرارات تحت ظروف المخاطرة: يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

- القرارات تحت ظروف عدم الكامل: يتخذ على أساس من غموض كامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى كارثة.

4- وفقا لطريقة اتخاذها:

- قرارات فردية: قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاور أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.

- قرارات جماعية: تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاور والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد واعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

5- وفقا لأساليب اتخاذها:

تصنف لنوعين قرارات كيفية (وصفية)، وقرارات كمية (معيارية):

- القرارات الكيفية: يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء

والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وأدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها.

يفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والمحكمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب لتتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل. إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحمل المثالي.

- القرارات الكمية: هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كله على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعموليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل.

6- وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

بناء على هذا المعيار تقسم القرارات إلى:

- قرارات ديمقراطية: يعرض المدير علي مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار.
- قرارات توسليه: يقوم المدير بتقويض سلطته لمرؤوسيه، ويتنازل عن حقه في صنع القرار.

- قرارات أوتوقراطية: يحتكر فيها المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

7- وفقا لطريقة ايصالها للعاملين:



بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:

- قرارات مكتوبة: يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.
 - قرارات شفوية: قرارات يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.
- 8- وفقا لمؤشر الزمن:

من حيث المدة التي يغطيها القرار:

- قصيرة المدى (تكتيكية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام.
- متوسطة المدى: وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عام وخمسة أعوام.
- طويلة المدى (استراتيجية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاما.

العوامل المؤثرة في صنع القرار بالمؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار يمكن تصنيفها على النحو التالي (رضوان، 2016):

1. عوامل إنسانية: وتتمثل في:
 - مدي قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
 - العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى مساهمة القرارات لها.
 - التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبنيها، دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل.
 - الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

- التحيز والعواطف.
- الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
- التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها.
- عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع.

2. العوامل التنظيمية:

- عدم وجود نظام جديد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي.
- المركزية الشديدة: حجم المنظمات التعليمية ومدى انتشارها جغرافيا.
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات التعليمية.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية.
- عدم ملائمة توقيت إصدار القرار.
- العزوف عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

3. العوامل البيئية:

فهناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فعالية القرار وتنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار وأهم هذه العوامل يتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة - من ناحية - والتقدم التكنولوجي وما صحبه من تغييرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة من ناحية أخرى.

4. ضغوط متخذي القرارات:

- ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير.



- ضغوط خارجية: وتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المسؤول وقد تحدث من فعاليتها.

الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

يعتبر القرار الإداري جوهر الإدارة الناجحة وعمقها، ويكون الدور الرئيسي للمدير هو اتخاذ القرار، حيث يجب عليه دائما اختيار ماذا يجب وما ينبغي ومن الذي سيقوم بهذا العمل، وهناك اتفاق شبه عام بين علماء الإدارة أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار، وفي الشكل التالي بيان للفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار (شقيير، 2020):

صنع القرار	اتخاذ القرار
- مصطلح صنع القرار أشمل - إن صنع القرار يبدأ بوجود مشكلة. - إنه نشاط يخضع لعملية مركبة بدءاً من التحليل والتقويم للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار واختيار أفضلها وانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته. - إن عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية. ويجند الإداريون فكرة اللجان حيث يصنع القرار بواسطتها. - أن المرحلة التي تسبق المرحلة الرسمية والنهائية للقرار والتي تتضمن الإعداد والتحضير إنما هي مرحلة صناع القرار. - إن صناعة القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.	- مصطلح اتخاذ القرار يمثل المرحلة النهائية في صنع القرار. - إن اتخاذ القرار يرتبط بحل المشكلات. - لا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد في إصداره للقرار في المرحلة الأخيرة من صنع القرار. - مرحلة يتعامل فيها القائد مع بدائل القرار واختيار أفضلها. - إنه اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بدلين محتملين أو أكثر.

معوقات اتخاذ القرار:

قد تواجه عملية اتخاذ القرار أحد المعوقات التالية (بخيت، 2010):

1. معوقات مرتبطة بالمشكلة:

وتتمثل في الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة: فعدم تحديد المشكلة تحديدا دقيقا يؤدي إلى استعمال الحل غير المناسب.



2. معوقات ترتبط بالبدائل:

والبديل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة ومن معوقات البدائل ما يلي:

- التسرع في اقتراح البدائل وتبنيها دون دراسة متأنية وكافية.
- التركيز على حل أو بديل واحد.
- ظهور بدائل أو توقعات - لم تدرس - في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار.

3. معوقات مرتبطة بالعاملين:

وتتمثل فيما يلي:

- عدم قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه لعدم مشاركتهم في صنعة.
- وينتج عن ذلك مقاومة القرار عند التنفيذ.

4. معوقات مرتبطة بمتخذ القرار:

وتتمثل فيما يلي التردد: وهي حالة تعتري متخذ القرار وترجع أسبابها إلى ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، إذ تتطلب عملية المفاضلة وجود معاييرأخذها متخذ القرار في حسابه عندالمفاضلة، حيث توفر المعايير الموضوعية السببالمرجح لاختيار البديل.
- قلة خبرة متخذ القرار ومراحته واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً بدرجة 100% بمعنعدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار. فدرجة رشد مائة بالمائة كمال ليسفي وسع البشر.
- شعور متخذ القرار بالتناقض الذهنيشكل أكبر معوق لاتخاذ القرار.

- تغييب العقل وعدم الاهتمام بالتفكير العلمي، ومن ثم اتخاذ القرار بناء على العواطف والمتحيزة، والتبعية بتبني قرارات مشاهة اتخذت من قبل.
- اغفال متخذ القرار لاحتمالات مقاومة التغيير من جانب المنقذين.

5. معوقات مشتركة بين العاملين ومتخذ القرار:

وتتمثل فيما يلي:

- ضعف الثقة: يعد ضعف الثقة وعدم الوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرار وتحمل مسئولية إصداره. إذا صدر قرار في مثل هذا المناخ يكون غير فاعل ولا يحقق نتائجه المرجوة.

6. المعوقات التنظيمية:

وتتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف الأساسية.
- عدم وضوح السلطات والمسئوليات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين العاملين.
- المركزية الشديدة.
- طرق الاتصال.
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الأساسية السائدة في المنظمة.

7. معوقات مرتبطة بالمعلومات والإحصاءات:

- تأثر القرارات التي تتخذ في المنظمة سلبا وإيجابا بالبيانات والمعلومات والحقائق المتوفرة لمتخذ القرار والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ولكن هذه المعلومات يعترضها النقص والقصور الذي يشكل معوقا أساسيا لاتخاذ القرار. والتي تعود إلى:
- عيوب في شبكة الاتصالات يعوق انسياب المعلومات.



- عدم جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع لضيق الوقت المتاح.

- نقص العمالة الفنية المتخصصة والماهرة والمناطق بها ترتيب البيانات وتحليلها.

- تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن.

8. معوقات مرتبطة بتوقيت اتخاذ القرار:

يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات - خاصة أن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة. وعليه اتخاذ القرار في عجلة من الوقت ودون دراسة كافية يؤدي إلى قرارات غير ناضجة لا تحقق الهدف المرجو منها. كما أن اتخاذ قرارات بعد فوات الأوان يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.

9. معوقات مرتبطة بالتكلفة والعائد:

وهي التكلفة أو النفقات المرتبطة لصناعة القرارات وتقييم البدائل المقترحة لحل المشكلة، فإذا كانت التكلفة أكبر من العائد فإنها تشكل عائقاً لمتخذ القرار.

10. المعوقات البيئية الخارجية:

فالمنظمة تعتبر نظام مفتوح، يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها. فنمط القيم السائدة في المجتمع والثقافة السائدة وعدم الانفكاك عن الموروث يؤثر سلباً أو إيجاباً في اتخاذ القرار، وعليه فالبيئة غير الداعمة والمساندة تشكل معوقاً أمام متخذ القرار.

طريقة وإجراءات البحث

تمهيد:

يمكن القول بأن نجاح البحث يعتمد إلى حد كبير على نتائج البحث الميدانية، لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقاً للأسس العلمية والمجتمعية وعن طريقها يستطيع الباحث الإجابة على تساؤلات البحث المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

وتناول الباحث في هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث، لتحقيق أهداف البحث والمتمثلة في: تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث وعينته، وأداة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة عن تساؤلاته، حدد الباحث المنهج الملائم للبحث الحالي وهو المنهج الوصفي المسحي. وقد بين العساف (2012، ص ص171-172) أن المنهج الوصفي تتعدد أغراضه وقد يشمل أكثر من غرض فبيحث الظاهرة كما هي في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، كما بين أن البحث المسحي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة.

وقد اختار الباحث هذا المنهج (المنهج الوصفي) لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة والبالغ عددهم (11) مشرفاً طبقاً لإحصائيات إدارة التعليم بمحافظة جدة في العام الدراسي 1442هـ.

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل وذلك نظراً لقلّة عددهم، وقد تم توزيع الاستبانة الالكترونية عليهم جميعاً، ومثلت الاستجابات نسبة 100%.

خصائص أفراد عينة البحث:



تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، كما يلي:

(1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتخصص:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص كما تبينه النتائج بجدول (1-3) التالي:

جدول (1-3)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير التخصص

النسبة	العدد	التخصص
%54.5	6	علمي
%45.5	5	أدبي
%100	11	المجموع

(2) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (2-3) التالي:

جدول (2-3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
%0	0	أقل من 10 سنوات
%45.5	5	من 10 سنوات إلى 20 سنة
%54.5	6	أكثر من 20 سنة
%100	11	المجموع

(3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (3-3) التالي:

جدول (3-3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل التعليمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	4	36.4%
ماجستير	6	54.5%
دكتوراه	1	9.1%
المجموع	11	100%

رابعاً: أداة البحث:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الجانب النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

وقد تم اعتماد المقياس الوارد في دراسة غولة (2017)، لمناسبة عبارتها لهدف البحث الحالي، ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الأولية لأفراد عينة البحث وتمثلت في (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: خطوات اتخاذ القرار، حيث طبق الباحث المقياس الوارد في دراسة غولة (2017)، والتي تكونت من خمسة محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: عملية تشخيص وتحليل المشكل، والذي اشتمل على (5) عبارات.
- المحور الثاني: عملية البحث عن البدائل المتاحة. والذي اشتمل على (5) عبارات.

- المحور الثالث: عملية اختيار الحل الأنسب، والذي اشتمل على (5) عبارات.
- المحور الرابع: عملية تنفيذ القرار، والذي اشتمل على (5) عبارات.
- المحور الخامس: عملية متابعة وتقييم نتائج القرار، والذي اشتمل على (5) عبارات.

وقد استخدم الباحث أسلوب ليكرت (Likert) ثلاثي التدرج (موافق، محايد، غير موافق) وذلك لقياس درجة مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة لخطوات اتخاذ القرار، حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (3) للاستجابة موافق، والدرجة (2) للاستجابة محايد، والدرجة (1) للاستجابة غير موافق.

- صدق أداة البحث:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على قياس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) والتي تقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة:

ولأن الثبات في أدبيات القياس يعني اتساق الاختبار مع نفسه في قياس الجانب الذي بني لقياسه، أي إنه يدل على مدى اتساق الدرجات في حالة تكرار التجربة، لذلك يعتمد الثبات - في إحدى طرقه - عن طريق التحقق من الاتساق الداخلي للأداة على حساب معامل ارتباط درجة المحور أو البعد بالدرجة الكلية للاختبار.

وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتهي له، وكذلك حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدولين التاليين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبعدها (3-4) ودرجة كل بعد والدرجات الكلية للاستبانة التي ينتهي إليها (3-5):

أ) الاتساق بين العبارات والأبعاد التي تنتمي لها:

جدول (4-3) معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.868	1	**0.903	1	**0.953	1	**0.860	1	**0.890	1
**0.988	2	**0.943	2	**0.932	2	**0.863	2	**0.986	2
**0.961	3	**0.817	3	**0.916	3	**0.953	3	**0.910	3
**0.933	4	**0.839	4	**0.916	4	**0.809	4	**0.986	4
**0.988	5	**0.853	5	**0.854	5	**0.953	5	**0.847	5

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (4-3) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث جاءت محصورة للبعد الأول بين (0.868-0.988) وبالنسبة للبعد الثاني جاءت محصورة بين (0.817-0.943) وللبعد الثالث جاءت محصورة بين (0.854-0.953) وللبعد الرابع جاءت محصورة بين (0.809-0.953) وللبعد الخامس جاءت محصورة بين (0.986-0.847) (ب) الاتساق بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة:

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة M جدول (3-5)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول	**0.989
2	البعد الثاني	**0.961
3	البعد الثالث	**0.986
4	البعد الرابع	**0.986
5	البعد الخامس	**0.974



** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق (3-5) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط للبعد الأول (عملية تشخيص وتحليل المشكلة) بالدرجة الكلية للاستبانة (0.989)، وقيمة معامل الارتباط للبعد الثاني (عملية البحث عن البدائل المتاحة) بالدرجة الكلية للاستبانة (0.961)، وقيمة معامل الارتباط للبعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب) بالدرجة الكلية للاستبانة (0.986)، وقيمة معامل الارتباط للبعد الرابع (عملية تنفيذ القرار) بالدرجة الكلية للاستبانة (0.986)، وقيمة معامل الارتباط للبعد الثالث (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) بالدرجة الكلية للاستبانة (0.974)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستبانة.

ثبات أداة البحث:

- للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (3-6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول	5	0.97
2	البعد الثاني	5	0.30
3	البعد الثالث	5	0.95
4	البعد الرابع	5	0.93
5	البعد الخامس	5	0.96
	الإجمالي	25	0.98

يتضح من جدول (3- 6) السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.30-0.98)، وكان معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.98).

خامساً: الأساليب الإحصائية للبحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لترميز وإدخال البيانات، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف مجتمع البحث بالنسبة للبيانات الأولية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: وذلك لحساب متوسطات الاستجابات ومقدار التباين فيها، وحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل عبارة أو مجموعة من العبارات، والمتوسط الحسابي العام لكل بعد.
3. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.65) درجة تكون درجة التطبيق (منخفضة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.66) إلى (2.32) درجة تكون درجة التطبيق (متوسطة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.33) إلى (3) درجة تكون درجة التطبيق (مرتفعة).

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً للرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ومن أهم الأساليب الإحصائية ما يلي:

4- معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي.

5- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.



6- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات الاستجابات ومقدار التباين فيها.

7- اختبار مان وتني: بهدف التعرف على الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً لاختلاف متغير (التخصص).

8- اختبار كروسال واليس: بهدف التعرف على الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً لاختلاف متغيري (عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

نتائج البحث ومناقشتها

تمهيد:

هدف هذا البحث إلى: التعرف على درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، والكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وقد قام الباحث باستخدام استبانة لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد عينة البحث من مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: "ما درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، والتي حددها الباحث في خمسة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (4-1) التالي:

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم

جدة مرتبة تنازليا

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التطبيق
5	البعد الخامس	2.31	0.892	1	متوسطة
4	البعد الرابع	2.30	0.822	2	متوسطة
3	البعد الثالث	2.24	0.880	3	متوسطة
1	البعد الأول	2.13	0.922	4	متوسطة
2	البعد الثاني	2.13	0.492	5	متوسطة
	المجموع الكلي	2.22	0.786	-	متوسطة

يتبين من جدول (1-4) أن درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (0.492 – 0.922).

ولعل ما يفسر نتيجة درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة إجمالاً بدرجة (متوسطة) هو تفاوت تطبيق تلك الخطوات بناءً على نوعية القرارات، فهناك بعض القرارات أصبحت روتينية ولا تحتاج إلى المرور بتلك الخطوات بشكل دقيق، وقد يكون بسبب تفاوت نظرة أفراد العينة إلى أهمية القرارات المتخذة، وأي منها يحتاج إلى التعاون لاتخاذها.

كما يتبين من الجدول السابق أن البعد الخامس (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.31)، يليه في الترتيب الثاني البعد الرابع (عملية تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (2.30) ثم في الترتيب الثالث البعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب) بمتوسط حسابي (2.24)، ثم في الترتيب الذي يليه جاءت البعدين الأول (عملية

تشخيص وتحليل المشكلة) والثاني (عملية البحث عن البدائل المتاحة) وكلاهما بمتوسط حسابي (2.13)، وجميع الأبعاد كانت بدرجة ممارسة (متوسطة).

وقد يرجع الباحث حصول البعد الخامس على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة) إلى الدور الكبير الذي تبذله الإدارة في متابعة تنفيذ القرار وحرصها على تقييم نتائجه بشكل دوري، ويعزو الباحث حصول البعد الأول والثاني على الترتيب الأخير إلى ضعف عمليات تشخيص المشكلة والبحث عن بدائل متعددة لحلها، وذلك قد يرجع إلى تشابه المشكلات في إدارة شؤون المعلمين وبالتالي تشابه أسباب وقوعها وبدائلها.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق خطوات كل بعد على حده من خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الأول (عملية تشخيص وتحليل المشكلة) بإدارتهم، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-2) التالي:

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات البعد الأول (عملية تشخيص وتحليل المشكلة) بإدارتهم. مرتبة تنازلياً

الرقم بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التطبيق
3	نقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عن المشكلة.	2.27	0.905	1	متوسطة
2	نجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة.	2.18	0.982	2	متوسطة
5	نحدد طبيعة الحل الأمثل للمشكلة.	2.18	0.982	3	متوسطة
1	نبحث في الأسباب والظروف التي أدت إلى حدوث المشكلة.	2	1	4	متوسطة
4	نحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة.	2	1	5	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الأول	2.13	0.922	-	متوسطة

يتبين من جدول (4-2) أن درجة تطبيق البعد الأول (عملية تشخيص وتحليل المشكلة) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة

(متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الأول (2.13) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.922)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات الدالة بين (1 - 0.905).

وجاءت العبارة (نقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عن المشكلة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.27)، بدرجة تطبيق (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2-2.18) بدرجات تطبيق (متوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (نحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة) بمتوسط حسابي (2) ودرجة تطبيق (متوسطة).

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثاني (عملية البحث عن البدائل المتاحة) بإدارتهم، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-3) التالي:

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثاني (عملية البحث عن البدائل المتاحة) بإدارتهم، مرتبة تنازلياً

الرقم بالترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
7	نجهد لابتكار بدائل جديدة لحل المشكلة.	2.36	0.924	1	مرتفعة
6	نعمد أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة.	2.27	0.905	2	متوسطة
8	يتم تحفيز أصحاب البدائل والحلول الابداعية المبتكرة.	2.18	0.982	3	متوسطة
10	نفضل الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بديل.	2	1	4	متوسطة
9	نستبعد البدائل السلبية كحلول.	1.81	0.982	5	متوسطة
المجموع الكلي للبعد الثاني		2.13	0.492	-	متوسطة

يتبين من جدول (4-3) أن درجة تطبيق البعد الثاني (عملية البحث عن البدائل المتاحة) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني (2.13) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.492)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات الدالة بين (1 - 0.905).

وجاءت العبارة (نجهتد لابتكار بدائل جديدة لحل المشكلة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.36)، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وجاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.27 - 1.81) بدرجات تطبيق (متوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (نستبعد البدائل السلبية كحل) بمتوسط حسابي (1.81) ودرجة تطبيق (متوسطة).

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب) بإدارتهم، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-4) التالي:

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب) بإدارتهم.

مرتبة تنازلياً					الرقم بالاستبانة
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التطبيق	
تتم مناقشة الحل المنشود بصورة جماعية.	2.45	0.934	1	مرتفعة	15
نستعرض التجارب والخبرات السابق قبل اختيار الحل المناسب.	2.36	0.924	2	مرتفعة	14
نعطي الأولوية للبديل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى	2.27	0.904	3	متوسطة	13
نقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.	2.09	1.044	4	متوسطة	11
نأخذ بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للإدارة قبل اختيار الحل المناسب	2	1	5	متوسطة	12
المجموع الكلي للبعد الثالث	2.24	0.880	-	متوسطة	

يتبين من جدول (4-4) أن درجة تطبيق البعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفها جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث (2.24) بانحراف معياري بلغ تقيمه (0.880)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات الدالة بين (0.904 - 1.044).

وجاءت العبارة (تتم مناقشة الحل المنشود بصورة جماعية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.45)، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وجاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.36-2) بدرجات تطبيق (مرتفعة، ومتوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت

العبارة (نأخذ بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للإدارة قبل اختيار الحل المناسب) بمتوسط حسابي (2) ودرجة تطبيق (متوسطة).

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الرابع (عملية تنفيذ القرار) بإدارتهم، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-5) التالي:

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حولدرجة تطبيق خطواتالبعد الرابع (عملية تنفيذ القرار) بإدارتهم.

مرتبة تنازلياً					
الرقم بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
19	تصرف الموازنة المالية اللازمة لتنفيذ القرار حسب الحاجة.	2.55	0.820	1	مرتفعة
20	يكون بين منفذ القرار من شارك في صناعته.	2.36	0.924	2	مرتفعة
18	الثقافة التنظيمية السائدة تسهل من عملية تنفيذ القرارات.	2.36	0.924	3	مرتفعة
16	نقوم بتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهات المنفذة.	2.27	1.009	4	متوسطة
17	يعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات.	1.91	0.944	5	متوسطة
المجموع الكلي للبعد الرابع		2.29	0.821	-	متوسطة

يتبين من جدول (4-5) أن درجة تطبيق البعد الرابع (عملية تنفيذ القرار) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع (2.29) بانحراف معياري بلغ تقيميته (0.821)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات الدالة بين (0.820 - 1.009).

وجاءت العبارة (تصرف الموازنة المالية اللازمة لتنفيذ القرار حسب الحاجة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.55)، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وجاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية تتراوح بين (1.91-2.36) بدرجات تطبيق (مرتفعة، ومتوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (يعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات) بمتوسط حسابي (1.91) ودرجة تطبيق (متوسطة).

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الخامس (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) بإدارتهم، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-6) التالي:

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الخامس (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار)

بإدارتهم، مرتبة تنازلياً

الرقم بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التطبيق
25	تم دراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.	2.45	0.934	1	مرتفعة
23	يؤخذ بعين الاعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة به.	2.45	0.820	2	مرتفعة
22	لدى الإدارة المرونة الكافية لتفعيل القرارات حسب الحاجة.	2.27	1.009	3	متوسطة
24	يتم في الوقت المناسب تحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار.	2.27	1.009	4	متوسطة
21	يتم متابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.	2.09	1.044	5	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الخامس	2.31	0.891	-	متوسطة

يتبين من جدول (4-6) أن درجة تطبيق البعد الخامس (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة) حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس (2.31) بانحراف معياري بلغ 0.821، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات الدالة بين (0.820 - 1.044).

وجاءت العبارة (تمت دراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.45)، بدرجة تطبيق (مرتفعة)، وجاءت باقي العبارات بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.09-2.45) بدرجات تطبيق (مرتفعة، ومتوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (يتم متابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها) بمتوسط حسابي (2.09) ودرجة تطبيق (متوسطة).

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير (التخصص) كما تم استخدام اختبار كروسال واليس لنفس الغرض مع المتغيرين (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ويبين ذلك الجداول التالية:

1 - الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير التخصص:

جدول (4-7) نتائج اختبار مان وتي للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير التخصص

البعد		النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وتني	مستوى الدلالة
1	البعد الأول	علمي	6	5.50	39	12	0.571
		أدبي	5	4.50	27		
2	البعد الثاني	علمي	6	7.33	44	7	0.133
		أدبي	5	4.40	22		
3	البعد الثالث	علمي	6	6.50	39	12	0.564
		أدبي	5	5.40	27		
4	البعد الرابع	علمي	6	6.42	38.5	12.5	0.639
		أدبي	5	5.50	27.5		
5	البعد الخامس	علمي	6	6.67	40	11	0.425
		أدبي	5	5.20	26		
	الاجمالي	علمي	6	6.58	39.5	11.5	0.518
		أدبي	5	5.30	26.5		

يتبين من جدول (4-7) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة إجمالاً تعزى لاختلاف متغير التخصص.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق كل بعد من أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير التخصص.

3- الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (4-8) نتائج اختبار مان وتي للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى متغير عدد سنوات الخبرة لاختلاف					
البعد	النوع	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسال واليس	مستوى الدلالة
1	البعد الأول	-	-	2.572	0.109
		5	7.70		
		6	4.58		
2	البعد الثاني	-	-	1.067	0.302
		5	7.10		
		6	5.08		
3	البعد الثالث	-	-	4.083	0.043
		5	8.10		
		6	4.25		
4	البعد الرابع	-	-	2.856	0.091
		5	7.80		
		6	4.50		
5	البعد الخامس	-	-	1.684	0.194
		5	7.30		
		6	4.92		
الاجمالي	أقل من 10 سنوات	-	-	2.183	0.140
		5	7.60		

يتبين من جدول (4-8) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق كل بعد من أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة إجمالاً تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق الأبعاد (الأول، والثاني، والرابع، والخامس) من أبعاد اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثالث (عملية اختيار الحل

الأنسب) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، بين من خدمتهم (من 10 سنوات إلى 20 سنة) ومن خدمتهم (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح من خدمتهم (من 10 سنوات إلى 20 سنة).

4- الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، والتي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي:

جدول (4-9) نتائج اختبار مان وتي للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة لاختلاف البحث لدرجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى

متغير المؤهل العلمي

التوزيع التكراري للدرجات						
المستوى الدلالة	قيمة كروسال واليس	متوسط الرتب	العدد	النوع	البعد	
0.113	4.363	4.38	4	بكالوريوس	البعد الأول	1
		7.75	6	ماجستير		
		2	1	دكتوراه		
0.021	7.720	3.50	4	بكالوريوس	البعد الثاني	2
		8.42	6	ماجستير		
		1.5	1	دكتوراه		
0.123	4.186	4.13	4	بكالوريوس	البعد الثالث	3
		7.75	6	ماجستير		
		3	1	دكتوراه		
0.136	3.984	4.13	4	بكالوريوس	البعد الرابع	4
		7.75	6	ماجستير		
		3	1	دكتوراه		
0.071	5.283	3.63	4	بكالوريوس	البعد الخامس	5
		7.92	6	ماجستير		
		4	1	دكتوراه		
0.084	4.953	3.75	4	بكالوريوس	الاجمالي	
		8	6	ماجستير		
		3	1	دكتوراه		

يتبين من جدول (4-9) ما يلي:

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق أبعاد القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة إجمالاً تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق الأبعاد (الأول، والثالث،

والرابع، والخامس) من أبعاد اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثاني من أبعاد اتخاذ القرار (عملية البحث عن البدائل المتاحة) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، بين المشرفين الذين تخصصهم (بكالوريوس) والذين تخصصهم (ماجستير)، والذين تخصصهم (دكتوراه)، وذلك لصالح الذين تخصصهم (ماجستير).

ملخص النتائج

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. يتناول هذا الفصل ملخص نتائج البحث الميدانية.

ملخص النتائج:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

1- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

هدف هذا السؤال التعرف على درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

أن درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة).

أن درجة تطبيق جميع الأبعاد في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها جاءت بدرجة (متوسطة).



جاء ترتيب خطوات اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة من وجهة نظر مشرفيها كالتالي: البعد الخامس (عملية متابعة وتقييم نتائج القرار) جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني البعد الرابع (عملية تنفيذ القرار)، ثم في الترتيب الثالث البعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب)، ثم في الترتيب الذي يليه جاءت البعدين الأول (عملية تشخيص وتحليل المشكلة) والثاني (عملية البحث عن البدائل المتاحة).

2- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

هدف هذا السؤال التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغيرات (التخصص، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وكانت أبرز النتائج على النحو التالي:

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة إجمالاً تعزى لاختلاف متغير التخصص.

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق كل بعد من أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير التخصص.

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق كل بعد من أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة (إجمالاً) تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق الأبعاد (الأول، والثاني، والرابع، والخامس) من أبعاد اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثالث (عملية اختيار الحل الأنسب) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، بين من خدمتهم (من 10 سنوات إلى 20 سنة) ومن خدمتهم (أكثر من 20 سنة)، وذلك لصالح من خدمتهم (من 10 سنوات إلى 20 سنة).

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق أبعاد اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة (إجمالاً) تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق الأبعاد (الأول، والثالث، والرابع، والخامس) من أبعاد اتخاذ القرار في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي.

توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مشرفي إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة حول درجة تطبيق البعد الثاني من أبعاد اتخاذ القرار (عملية البحث عن البدائل المتاحة) في إدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، بين المشرفين الذين تخصصهم (بكالوريوس) والذين تخصصهم (ماجستير)، والذين تخصصهم (دكتوراه)، وذلك لصالح الذين تخصصهم (ماجستير).

📌 قائمة المراجع:

1. أبو جادو، صالح، ونوفل، محمد. (2007). تعليم التفكير- النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
2. بخيت، قمر. (2010). معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 205-218.



3. البلوشي، عائشة. (2001). مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
4. بن غزقة، شريفة. (2014). اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة سطيف.
5. جروان، فتحي. (2007). تعليم التفكير – مفاهيم وتطبيقات. دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان.
6. حسون، هيثم. (2001). ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاسها على العمل الإداري الرياضي والتربوي. مجلة التربية الرياضية. 10(4).
7. حسين، سلامة. (2005). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار. دار النهضة العربية.
8. الحوراني، نوال. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية بغزة.
9. الدوسري، فاطمة. (2020). عادات العقل وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى طالبات كلية التربية بجامعة الأميرة نورة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية: سلسلة الآداب والعلوم التربوية والإنسانية والتطبيقية. (9). 45-71.
10. رزق الله. (2002). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الأول الثانوي. دراسة ميدانية شبه تجريبية في مدارس مدينة دمشق الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق: سوريا.
11. رضوان، وائل. (2016). تطوير صناعة القرار بالمؤسسة التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة. جمعية الثقافة من أجل الفنون. 16(101). 327-382.

12. الزغول، رافع، والزغول عماد. (2003). علم النفس المعرفي. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
13. السفيناني، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
14. شقير، زينب. (2020). الصلابة النفسية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى المرأة المصرية القيادة التربوية المعيلة وغير المعيلة: دراسة سيكومترية- إكلينيكية. رابطة التربويين العرب. (121). 58-23.
15. عتريس، محمد. (2001). القرار التعليمي بمصر في الفترة من 1996/1986م دراسة تقويمية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الزقازيق.
16. العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
17. غوله، إبراهيم. (2017). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة القدس: فلسطين.
18. فريد، بونخلة. (2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
19. مسغوني، آمنه، وشوية، سهيلة. (2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي. دراسة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر. النبيه، إياد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. الجامعة الإسلامية: فلسطين.