

معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية

Obstacles to Decision Making in School Administration Among Principals of Government Schools in the Kingdom of Saudi Arabia

د . رويلى محمد^{1*}

¹ جامعة الجوف (المملكة العربية السعودية). alruwailimohamed1966@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/11/25 تاريخ القبول: 2024/02/27 تاريخ النشر: 2024/10/30

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس فعالية عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى المعوقات التي قد تواجههم، ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وطُبِّقت على جميع مديري المدارس من الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدارس المملكة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023، حيث تم توزيع 335 استبانة إلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية الحكومية في المملكة يتميز بالفعالية، كما تبين أن هناك العديد من المعوقات تصادف المدراء عند صنع القرار واتخاذها وأيضاً عند تنفيذه، كما بينت الدراسة أنه عند مستوى الدلالة 5% لا وجود لفروق في فعالية اتخاذ القرار أو معوقاته تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية أو المنطقة الجغرافية.

كلمات مفتاحية: معوقات. اتخاذ القرار؛ الإدارة المدرسية؛ مدراء المدارس الحكومية.

Abstract: This study aimed to measure the effectiveness of the decision-making process among public school principals in the Kingdom of Saudi Arabia and to identify the obstacles they may face. To achieve the study objectives, a descriptive survey method was used, and a questionnaire was administered to all school principals in primary, intermediate and secondary schools in the Kingdom in the second semester of the academic year 2023. 335 electronic questionnaires were distributed, and the study found that decision-making in government school administration in the Kingdom is effective. However, the study also identified several obstacles that principals encounter when making, implementing, and executing decisions. Furthermore, the study showed that at the 5% significance level, there were no differences in the effectiveness of decision-making or its obstacles attributed to variables such as educational qualification, years of experience, training courses, or geographic region.

Keywords: Obstacles to Decision Making; School Administration; Among Principals of Government Schools.

* المؤلف المرسل: رويلى محمد ، الإيميل: alruwailimohamed1966@gmail.com

1. مقدمة :

ركزت الاتجاهات الحديثة للتنظيم في الإدارة المدرسية على العديد من الجوانب النفسية والانسانية، غير أن تطبيق هذه المقاربات على أرض الواقع لا يخلو من صعوبات وعوائق تواجه متخذ القرار وتعطل السير الحسن للإدارة المدرسية، فقد يشكل المناخ الاجتماعي والسياسي عائقاً أمام المدير، حيث لا يتمكن من اتخاذ قرارات خشية الصدام المتوقع مع الفاعلين في العملية المدرسية، كما تلعب الموارد المالية المخصصة دوراً كبيراً في حرية اتخاذ القرار لدى الإدارة المدرسية، وغير ذلك من العوائق، وعلى العموم فإن هذه العوائق وغيرها تشكل في الوقت الراهن تحديات تواجه الإدارة المدرسية.

عرفت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة قفزة نوعية في مجال التعليم وأنماط التسيير في المدارس، وفق رؤية المملكة 2030، وقد عرفت منطقة الجوف تطوراً هائلاً في مجال التعليم ومجال إدارة المدارس على اختلاف مستوياتها.

2- مشكلة الدراسة وأسئلتها.

بالرغم من التطور المتزايد في أعداد التلاميذ والهياكل المخصصة لهم وتعداد المؤطرين والتمويل المخصص للمدارس، إلا أن الإدارة المدرسية في المملكة لا تزال تعاني من العديد من المشاكل، وأهمها مشكلة اتخاذ القرار، إذ يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، ويصادف عملياً العديد من المعوقات، مما يجعل معرفة هذه المعوقات ومدى توفرها والحلول الممكنة لها من أهم المواضيع التي يجب أن تدرس. فاتخاذ القرار يلعب دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه.

من خلال ما سبق فإن الدراسة الراهنة تسعى للإجابة على التساؤل التالي:

ماهي فعالية ومعوقات عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع على هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تتسم عملية اتخاذ القرار في مدارس المملكة بالفعالية من وجهة نظر المديرين؟
2. ماهي معوقات اتخاذ القرار في مدارس المملكة من وجهة نظر المديرين؟
3. هل هناك فروق في فعالية اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي أو للخبرة أو مدى تلقي دورات تدريبية أو منطقة المدرسة؟
4. هل هناك فروق في معوقات اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي أو للخبرة أو مدى تلقي دورات تدريبية أو منطقة المدرسة؟

ولأجل الاجابة على الأسئلة الفرعية السابقة، نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

1. تتميز عملية اتخاذ القرارات في مداري المملكة بالفعالية.
2. هناك معوقات عند صنع القرار وعند اتخاذه وعند تنفيذه.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لفعالية اتخاذ القرار ثم لمعوقات اتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي أو للخبرة أو مدى تلقي دورات تدريبية أو منطقة المدرسة.

3-أهداف الدراسة.

نسعى من خلال الدراسة الراهنة إلى: قياس فعالية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، وتحديد أهم العوامل التي تعيق عمل الإدارة المدرسية في منطقة الجوف ومدى تأثيرها على أداء الإدارة المدرسية في هذه المدارس، ونحاول بعد ذلك اقتراح حلول عملية لتفادي هذه المعوقات أو تذليلها.

4-أهمية الدراسة.

بداية تعتبر الدراسة الراهنة أول دراسة في حدود اطلاعنا التي استهدفت المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية بمختلف المناطق، كما تنبع أهميتها من أهمية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية وما يواجهه من عوائق، وتبرز أيضا أهمية هذه الدراسة من خلال توفير حزمة من الحلول التي من شأنها تلافي تأثير معوقات اتخاذ قرار الإدارة المدرسية على أداء المديرين، كما أن دراسة معوقات الإدارة البيئية هو أول خطوة للسيطرة عليها وتوفير حلول دائمة.

5-حدود الدراسة.

تجرى هذه الدراسة في المجالات التالية:

- المجال الجغرافي: تجري هذه الدراسة على عينة متعددة المراحل من المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية
- المجال الزمني: تجرى الدراسة في الفترة 01-فيفري 2023 إلى 01-مارس 2023.
- المجال البشري: تجرى الدراسة على مديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية

6-مصطلحات الدراسة.

1. **فعالية اتخاذ القرار:** هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة وفعالية في مواجهة الأوضاع المختلفة. وتتضمن فعالية اتخاذ القرار القدرة على تحليل الوضع وجمع المعلومات المهمة، وتقييم الخيارات المتاحة، وتحديد النتيجة المتوقعة لكل خيار، واختيار الخيار الأفضل واتخاذها. كما تشمل الفعالية في اتخاذ القرار قدرة الشخص على التعامل مع الضغوط والمشاكل المعقدة، واتخاذ القرارات في ظل عدم وجود معلومات كافية أو عدم وضوح البيانات. وتعتمد فعالية اتخاذ القرار على الخبرة والمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب
2. **معوقات:** نقصد بها كل ما يعرقل السير الحسن لاتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية، كالمعوقات المادية والاجتماعية والسياسية...إلخ
3. **الإدارة المدرسية:** هي الجهود الموجهة التي يقوم بها طاقم مكلف، وهدفها تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بشكل يتماشى مع توجهات الدولة وأهدافها الاستراتيجية.

أدبيات الدراسة - الإطار النظري

1- إتخاذ القرار:

1-1 مفهوم القرار:

تواجه المؤسسة في مدة نشاطها أنواعا شتى من المشاكل، وإن أول رد بديهي لظهور أي مشكلة من المشاكل، يبدأ بتحديد معالم المشكلة، لينتهي باتخاذ قرار بشأنها وتنفيذه. أي أن اتخاذ القرار هو النتيجة المنطقية لمحاولة حل المشكلة. ويمكن تعريف القرار اختصارا بأنه: "عملية اختيار بديل معين من بدلين أو أكثر" (علي، 1999).

ومن الخطأ تصور القرار بأنه عملية آنية تقوم بها المؤسسة كرد فعل فوري لمشكلة معينة، بل هو خطوات منهجية متتالية، تهدف إلى ضمان الاختيار الصائب والمناسب.

2-1 خطوات اتخاذ القرار:

تتألف عملية اتخاذ القرار من المراحل التالية (مرجان، 2002):

أ- المرحلة الأولى: تحديد طبيعة المشكلة أو الهدف المراد تحقيقه:

إن تحديد طبيعة المشكلة يعتبر بمثابة تحديد الطريق الذي يجب أن يسير عليه متخذ القرار، وهو أمر في غاية الأهمية، حيث يمكن إذا تعمقنا في جوانب المشكلة أن نكتشف نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية اتخاذ القرار. ومع هذا فيجب أن نتعرف على الظروف المحيطة بالمشكلة، وذلك بسبب اختلاف الظروف التي ربما تؤدي إلى اختلاف القرار. وبناء على ذلك يمكن تقسيم المشاكل حسب التصنيف التالي:

- ✓ مشاكل روتينية: وهي المشاكل التي تتكرر.
- ✓ مشاكل حيوية: وهي المتعلقة بالخطط والسياسات المتبعة في المشروع.
- ✓ مشاكل طارئة: هي التي تحدث دون وجود مؤشرات على حدوثها، ويعتمد علاجها على قدرة المدير في اتخاذ قراره بسرعة وحزم.

ب- المرحلة الثانية: تحديد البدائل (وضع المشكلة في صورة بدائل):

ما نود التركيز عليه في هذه الخطوة، هو أنه من النادر وجود بديل واحد لأية مشكلة (عمل)، لذلك لا بد من وجود عدة أدلة أو براهين لأي عمل، ويتم تحديدها تحديدا قاطعا عن طريق البحث العلمي المنظم.

ج- المرحلة الثالثة: تحليل وتقييم كل بديل:

يتم تحليل وتقييم البدائل بواسطة تحديد المتغيرات، التي يمكن قياسها بسهولة كالإيرادات، التكاليف، الزمن، درجة الصعوبة، وغيرها، ومحاولة وضع التخمين الدقيق لحد ما عن العناصر الأخرى، مثل العلاقات العمالية أو الظروف السياسية، التي لا يمكن وضعها بصورة كمية.

د- المرحلة الرابعة: اختيار البديل الأمثل من البدائل وإصدار القرار:

من الطبيعي أن يتم اختيار البديل الأمثل من خلال ثلاث منطلقات وهي: الخبرة، التجربة، البحث والتحليل. والمنطلق الأخير هو الأسلوب الأكثر استخداما وتوضيحا لمفردات المشكلة، واكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة، بالإضافة إلى القيود التي لها علاقة بالهدف التي تسعى إلى تحقيقه.

هـ- المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه:

حيث نجد أنه لا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه، بل تتعدى ذلك إلى متابعة نتائج التنفيذ، وذلك للتعرف على مدى نجاح البديل المختار أو الأمثل في علاج المشكلة أو تحقيق الهدف المرغوب.

2- الإدارة المدرسية:

تعددت التعاريف التي تطرقت لموضوع الإدارة المدرسية، أهمها:

❖ حسب (Quinn, 2014) فإن الإدارة المدرسية "تشير إلى التنسيق والإشراف على جميع جوانب نظام التعليم، بما في ذلك السياسات والبرامج والمعلمين والطلاب والموارد المالية".

❖ كما عرفها: (Lunenburg, 2021) بأنها: "عملية إدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها المجتمع المحلي والولاية والحكومة الفيدرالية".

❖ عرفها: (Joseph Murphy, 2015) بأنها: "أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتوفير تعليم جيد للطلاب".

والخلاصة أن الإدارة المدرسية هي عملية إدارة وتنسيق الموارد التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها المجتمع والدولة والحكومة. ويشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتوفير تعليم جيد للطلاب.

ويعتبر مدير المدرسة أهم عضو في عمليات الإدارة المدرسية، حيث يقود مختلف العمال والموظفين لتنفيذ الخطط حسب أهداف ورؤية الحكومة في مجال التعليم، وهو الذي ييسر المهمات وينقل مدرسته من الجمود إلى الفاعلية والديناميكية. وتزداد أهميته في القيام بمهامه ومسؤولياته تجاه الواجبات الوظيفية المنوطة به بحكم موقعه الوظيفي. إن المتتبع لمسار الممارسة في الإدارة المدرسية يجد إنها تعاني من بعض القصور مما يشكل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

ثالثاً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لواقع ومعوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، نذكر منها ما يلي:

❖ دراسة (هجان، 2000): الموسومة بـ (واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام) التي كان الهدف منها التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذا معرفة المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام. وتحديد ما إذا كانت وجهة نظر مديري وكلاء مدارس التعليم العام أن واقع

عملية اتخاذ القرار تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- أن مديري مدارس التعليم العام ووكلاءهم يمارسون عملية اتخاذ القرار.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة إزاء واقع عملية اتخاذ القرار تُعزى لمتغيرات الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة.

أبرز المعوقات التي تواجه اتخاذ القرار هي:

- عدم توافر الوقت الكافي لتحديد البدائل.
- عدم توافر المعلومات الكافية.
- عدم تعاون بعض العاملين في المدرسة على تنفيذ القرارات.
- ضعف الثقة بالنفس.
- صعوبة تقييم البدائل.

❖ دراسة (الدويش، معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض ، 2013) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتحديد معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتحديد حجم كل معوق من هذه المعوقات، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على واقع عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض.
- هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض.
- هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على مقترحات تجاوز العقبات في مجال اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي.

❖ دراسة (الغامدي، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، والتعرف إلى المعوقات التي قد تحد من فاعليته، والكشف عن الوسائل التي قد تظهره لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقت على جميع مديري المدارس من الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة للبنين في الفصل الثاني من العام الدراسي 2012، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة للمديرين يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار، وأن لمتغير عدد سنوات الخبرة دوراً قوياً ومؤثراً على المديرين، ويرفع من كفاءتهم ومن أدائهم.

❖ ووفقاً لدراسة أجراها (Grissom, 2016)، يواجه مديرو المدارس العديد من التحديات عند اتخاذ القرارات. وجد الباحث أن المديرين المدرسين في كثير من الأحيان يعطون أولوية لاحتياجات بعض مجموعات الطلاب على حساب الآخرين بسبب القيود الموجودة على الموارد. وعلاوة على ذلك، أفادوا بأن المدراء المدرسين في كثير من الأحيان يضطرون إلى اتخاذ القرارات دون معلومات أو توجيهات كافية، مما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية للطلاب.

❖ عائق آخر أمام صنع القرار في إدارة المدارس هو عدم وجود أهداف وأولويات واضحة. كما لاحظ (Leithwood, 2003)، لم يحدد العديد من مناطق المدارس أولوياتها بوضوح أو وضع أهداف قابلة للقياس، مما يجعل من الصعب على المسؤولين اتخاذ قرارات سليمة. علاوة على ذلك، قد يواجه مديرو المدارس ضغوطاً من أصحاب المصلحة المختلفين، مثل الآباء والمعلمين والسياسيين، مما يمكن أن يعقد الأمور بشكل أكبر.

دور البيانات في صنع القرار تم مناقشته بشكل واسع في العديد من الدراسات. وفقاً لدراسة أجراها (LaFee, 2014)، وجد أنه غالباً ما يفتقر مدراء المدارس إلى البيانات

اللازمة لاتخاذ القرارات المستنيرة. لاحظ الباحثون أن العديد من المدارس لا تمتلك الموارد أو الخبرة اللازمة لجمع البيانات وتحليلها بشكل فعال. وعلاوة على ذلك، أفادوا بأن مدراء المدارس يواجهون غالبًا صعوبة في استخدام البيانات بشكل معنوي، مما يمكن أن يحد من فعالية قراراتهم.

1- مناقشة الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة يمكن القول إنه في حدود اطلاع الباحث فإن الدراسات هدفت لمعرفة معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية ولم تتطرق بشكل واضح لفعالية اتخاذ القرار وصنعه، وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

❖ أن مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار، وهم في تلك الممارسة لا يلتزمون بطريقة واضحة ومحددة، فمعظم قراراتهم يتم صنعها واتخاذها خارج إطار الأسلوب العلمي لصناعة القرار واتخاذها، وما زالت هناك حاجة إلى تطوير معارف مديري المدارس ومهاراتهم، كما أكدت على ضرورة تطوير أساليب اختيار مديري المدارس وتوسيع فرص مشاركتهم في برامج التدريب أثناء الخدمة.

❖ أن مشاركة المعلمين لمديريهم في صناعة القرار واتخاذها تسهم في تحسين مخرجات المؤسسة التربوية، وفي رفع روحهم المعنوية، وتحقيق لديهم الرضا عن عملهم وعن مديريهم، وتجعلهم أكثر اقتناعاً بأهداف المؤسسة التربوية وأكثر حماساً لتنفيذها والدفاع عنها.

كما بينت بعض المشكلات التي تواجه صناعة القرار في الإدارة المدرسية واتخاذها، أهمها:

- ✓ قلة متابعة ردود الفعل الميداني تجاه القرارات الصادرة وتقويمها.
- ✓ عدم توافر الوقت الكافي لتحديد البدائل، وصعوبة تقييم البدائل، وضعف الثقة بالنفس.
- ✓ ارتباط عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه بالمشكلات الاقتصادية، وتأثرها بالعوامل الثقافية والتشريعات والسلطات الرسمية.

✓ ضعف إشراك العاملين في المدارس، وضعف المشاركة المجتمعية في صناعة القرار واتخاذها.

وأن مما اختلفت فيه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو قياس مستوى استخدام المنهجية العلمية لصناعة القرار واتخاذها، بالإضافة إلى تحديد معوقات اتخاذ القرار في إدارة المدرسية، المرتبطة بصنع القرار ثم باتخاذها وفي الأخير بتنفيذه ومتابعته. إجراءات الدراسة

1. منهج الدراسة.

تم في الدراسة الراهنة اعتماد المنهج الوصفي المسحي وهو الأنسب في حالة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وقد تم اختياره نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة.

2. مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من 33500 مديرا في مدارس التعليم الحكومي في المملكة العربية السعودية.

3. عينة الدراسة.

يهدف التمثيل الجيد للعينة والحصول على نتائج غير متحيزة، تم اعتماد معاينة متعددة المراحل، وتم استجواب 335 مديرا من مختلف مناطق المملكة. أي ما يمثل 1% من حجم المجتمع.

4. أداة الدراسة.

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وهو ما يناسب دراستنا إذ نهدف إلى معرفة واقع ومعوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في المملكة، ولا يتأتى ذلك إلا باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تم إعداد استبيان الكتروني بواسطة Google Forms وتمت الاجابة على هذا الاستبيان عن بعد.

5. تصميم أداة الدراسة.

تم تصميم الاستبانة من خلال اطلعنا على العديد من الدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية التي تطرقت لمعوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية، وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس مختلف المتغيرات، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق ببيانات ومعلومات عن مدرء التعليم الحكومي المستجوبين،
- الجزء لثاني: ويتضمن محاور الاستبانة ويضم محورين:

المحور الأول: يتعلق بقياس واقع وفعالية اتخاذ القرار في الادارة المدرسية.

المحور الثاني: يخص قياس معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية

يشير الثبات إلى ما إذا كان من الممكن تحقيق نفس النتيجة باستمرار باستخدام نفس الطرق في ظل نفس الظروف، وللتحقق من معايير الدراسة استخدمت عبارة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج IBM SPSS 26 على عينة استطلاعية، وتحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم -1- معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	معامل الثبات
1	تحديد المشكلة	70.11%
	وضع البدائل لحل المشكلة	80.05%
	تقويم البدائل	77.25%
	الإعلان على القرار وتنفيذه وتقويمه بصورة بعدية	86.97%
2	معوقات مرتبطة بصنع القرار	68.13%
	معوقات مرتبطة باتخاذ القرار	71.35%
	معوقات مرتبطة بتنفيذ القرار ومتابعته	93.1%
	ثبات أداة الدراسة	78.14%

تبين نتائج الجدول رقم -2- أن قيم معامل ألفا كرونباخ أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة.

7. صدق أداة الدراسة.

من أهم خصائص أداة البحث الجيدة الصدق ويقصد به أن تقيس الأداة ما صممت لقياسه، وليس شيئاً آخر، ويستخدم في ذلك معامل الارتباط Pearson (r)، ونتائج دراسة الصدق ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم 2- معاملات الصدق أداة الدراسة

المحور	البعد	معامل الصدق	مستوى الدلالة
فعالية اتخاذ القرار	تحديد المشكلة	0.765**	0.000
	وضع البدائل لحل المشكلة	0.765**	0.000
	تقويم البدائل	0.732**	0.000
	الإعلان على القرار وتنفيذه وتقييمه بصورة بعدية	0.816**	0.000
معوقات اتخاذ القرار	معوقات مرتبطة بصنع القرار	0.853**	0.000
	معوقات مرتبطة باتخاذ القرار	0.812**	0.000
	معوقات مرتبطة بتنفيذ القرار ومتابعته	0.725**	0.000
الصدق الكلي			

وتبين نتائج الجدول رقم 3- أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وكذا مستوى الدلالة، حيث تراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.732 و0.853) وهي قيم جيدة، كما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات هذا البعد والدرجة الكلية له ومنه فإن جميع عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

8. إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتوزع أفراد عينة البحث حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة البحث

البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	177	52,84%
	ماجستير	88	26,27%
	دكتوراه	70	20,90%
المجموع		335	%100
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	46	13,73%
	من خمس سنوات إلى سبع سنوات	112	33,43%
	أكثر من سبع سنوات	177	52,84%
المجموع		335	%100
عدد الدورات التدريبية في اتخاذ القرار	أقل من ثلاث دورات	217	64,78%
	من ثلاث دورات إلى ست دورات	109	32,54%
	أكثر من ست دورات	9	2,69%
المجموع		335	%100
المنطقة	الرياض	66	19,70%
	مكة المكرمة	45	13,43%
	المدينة المنورة	35	10,45%
	القصيم	18	5,37%
	المنطقة الشرقية	17	5,07%
	منطقة عسير	37	11,04%
	تبوك	25	7,46%
	حائل	47	14,03%
	الحدود الشمالية	10	2,99%
	جازان	7	2,09%
	نجران	9	2,69%
	الباحة	7	2,09%
	الجوف	12	3,58%
المجموع		335	%100

9. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS 26) كبرنامج مساعد، وتم استخدام المؤشرات والاختبار الإحصائية التالية:

- التكرارات باستخدام المتوسطات، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي (MEAN) بغرض التعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المطروحة عليهم
- معامل ارتباط بيرسون
- اختبار (ت) Test-T
- اختبار (ONE WAY -ANOVA). وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة.

■ أسلوب التكرارات باستخدام المتوسطات.

خامساً: تحليل بيانات الدراسة

1- تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

لتحليل عبارات المحاور تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات

محاور الدراسة، والجداول الآتية تتضمن هذه النتائج باستخدام برنامج SPSS

جدول رقم 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالبعد الأول في المحور الأول: تحديد المشكلة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدي دائماً نظرة واضحة لأسباب المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية	3,926	0,775	%78,53	02	عالية
2	أقوم بإعطاء وصف دقيق لأبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية	3,968	0,750	%79,37	01	عالية جداً
3	أقوم بتجميع جميع المعلومات الخاصة بالمشكلة بمختلف الوسائل	3,726	0,939	%74,53	03	عالية
4	البيانات المستخدمة في تحديد المشكلة في مؤسستي التعليمية دقيقة وموثوقة	3,063	1,060	%61,26	06	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
5	يهدف التحديد الدقيق للمشكلة أقوم بالتواصل مع أطراف المشكلة	3,695	0,912	%73,89	05	عالية
	جميع العبارات	3.676	0,887	%73,52		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بتحديد المشكلة من وجهة نظر مدرء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.063 و3.968، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (أقوم بإعطاء وصف دقيق لأبعاد المشكلة التي تواجه الإدارة المدرسية)، بمتوسط حسابي 3.968 وهو ما يدل إلى أن الإجابات أغلبها تميل إلى الموافقة، أي أن هناك وضوحاً في تحديد المشكلة لدى أغلب أفراد العينة.

جدول رقم 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بالبعد الثاني في المحور الأول: وضع البدائل لحل المشكلة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	أقوم بإشراك أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد البدائل المثلى لحل المشكلة	3,326	1,086	%66,53	04	متوسطة
2	أشرك الأطراف المرتبطة بالمشكلة في وضع حلول مقترحة لها	3,368	0,935	%67,37	03	عالية
3	أوفر كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة للمشاركين في وضع بدائل لها	3,621	0,901	%72,42	01	عالية
4	يتم اقتراح البدائل بموضوعية وبطرق علمية بحثية	3,505	0,933	%70,11	02	عالية
5	أقوم بتعزيز استعمال البدائل المبتكرة.	3,200	1,097	%64,00	05	متوسطة
	جميع العبارات	3,363	0,810	%67.26		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة وضع البدائل لحل المشكلة من وجهة نظر مدرء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.2 و3.621، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (أوفر كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة للمشاركين في وضع بدائل لها)، بمتوسط حسابي 3.621 وهو ما يدل إلى أن الإجابات أغلبها تميل إلى الموافقة، أي أن أغلب المدرء يسعون إلى توفير كل المعلومات والبيانات للمشاركين في وضع حلول للمشكلة.

جدول رقم 6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالبعد الثالث في المحور الأول: تقويم البدائل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تقويم البدائل بالتشاور مع جميع أطراف المصلحة.	3,821	0,799	%76,42	01	عالية
2	يتم تقويم البدائل بهدف تحقيق أهداف وقيم المدرسة بغض النظر على ما تكلفه من أعباء	3,463	0,987	%69,26	05	عالية
3	يتم تقويم البدائل في ظل الموارد المالية المتاحة	3,463	0,987	%69,26	04	عالية
4	يتم التأكد أن البدائل المقترحة تلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار	3,400	1,025	%68,00	06	متوسطة
5	يختار الحل الذي يتوافق مع الإمكانيات المتاحة للمدرسة	3,505	0,988	%70,11	03	عالية
6	يختار الحل الذي يتوافق مع أهداف المدرسة	3,337	1,017	%66,74	07	متوسطة
7	يتم تقييم البدائل بناء على سلبياتها وإيجابياتها	3,600	0,983	%72,00	02	عالية
جميع العبارات		3,513	0,702	%70,26		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بتقويم البدائل لحل المشكلة من وجهة نظر مدراء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.337 و3.821، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (يتم تقويم البدائل بالتشاور مع جميع أطراف المصلحة)، بمتوسط حسابي 3.821 وهو ما يدل على أن أغلب المدراء يستشيرون جميع أطراف المصلحة في تقويم البدائل.

جدول رقم 7- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالبعد الرابع في المحور الأول: الإعلان على القرار وتنفيذه وتقويمه بصورة بعدية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتماشى القرارات المتخذة في مؤسستي التعليمية مع أهداف وقيم المؤسسة	3,632	0,979	%72,63	02	عالية
2	أقوم بالسير على توفير الإمكانات المادية والبشرية لتنفيذ القرار قبل صدوره	3,474	1,050	%69,47	07	عالية
3	أضع خطة مفصلة لتنفيذ القرار تتضمن خطوات التنفيذ وأوليواته	3,453	0,965	%69,05	08	عالية
4	أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم	3,516	0,999	%70,32	06	عالية
5	أحرص على إشراك أولياء الأمور في القرارات التي تهم أبناءهم	3,674	1,162	%73,47	01	عالية
6	أحرص على وضع آجال واضحة لتنفيذ القرار	3,537	0,848	%70,74	05	عالية
7	أحرص على مراقبة تنفيذ القرار بشكل مستمر	3,263	1,132	%65,26	09	عالية
8	يتم تقويم دوري مدى تطبيق القرار	3,621	0,901	%72,42	03	عالية
9	يتم تقييم فعالية القرارات المتخذة	3,558	1,028	%71,16	04	عالية
جميع العبارات		3,525	0,781	%70,50		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بتقويم البدائل لحل المشكلة من وجهة نظر مدراء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.337 و3.821، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (يتم تقويم البدائل بالتشاور مع جميع أطراف المصلحة)، بمتوسط حسابي 3.821 وهو ما يدل على أن أغلب المدراء يستشيرون جميع أطراف المصلحة في تقويم البدائل.

جدول رقم 8- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالبعد الأول في المحور الثاني: معوقات تتعلق بصنع القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	نقص المعلومات هو عائق كبير في صنع القرارات	3,600	0,983	%72,00	02	عالية
2	الخوف من اتخاذ قرار خاطئ هو عائق كبير في صنع القرارات	3,463	0,987	%69,26	05	عالية
3	نقص التوافق أو الخلاف بين أصحاب المصلحة هو عائق كبير في صنع القرارات	3,463	0,987	%69,26	04	عالية
4	الضغط الزمني هو عائق كبير في صنع القرارات	3,400	1,025	%68,00	06	عالية
5	صعوبة تحديد المزايا والعيوب لكل خيار هو عائق كبير في صنع القرارات	3,505	0,988	%70,11	03	عالية
6	التحيزات أو التفضيلات العاطفية هي عائق كبير في صنع القرارات	3,337	1,017	%66,74	07	عالية
7	نقص الموارد أو الميزانية المحدودة هو عائق كبير في صنع القرارات	3,821	0,799	%76,42	01	عالية
8	عدم الوضوح في الأهداف والغايات عقبة رئيسية في صنع القرار	3.230	1,013	%64,6	08	متوسطة
جميع العبارات		3,074	0,384	61,47%		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بقياس معوقات صنع القرار من وجهة نظر مدراء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.821 و3.230، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (نقص الموارد أو الميزانية المحدودة هو عائق كبير في صنع القرارات)، بمتوسط حسابي 3.821 وهو ما يدل على أن أغلب المدراء يعتبرون أن أكبر عائق يصادفهم عند صنع القرار هو نقص الموارد المالية.

جدول رقم 9- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالبعد الثاني في المحور الثاني: معوقات تتعلق باتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	الموارد المحدودة أو الميزانية هي عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة	2.015	0.966	%40,3	8	ضعيفة
2	عدم توافر المعلومات ذات الصلة هو عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة	3,600	0,994	%72,00	04	عالية
3	المقاومة للتغيير هي عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة	3,768	0,844	%75,37	01	عالية
4	عدم التعاون والتواصل بين أصحاب المصلحة هو عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة	3,747	0,899	%74,95	02	عالية
5	الإجراءات والتعليمات البيروقراطية هي عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة	3,674	0,893	%73,47	03	عالية
6	الضغوط والتدخلات السياسية هي عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة	3,453	1,128	%69,05	06	عالية
7	عدم الوضوح أو عدم اليقين بشأن نتائج القرار عقبة رئيسية في صنع القرار في الإدارة	3,474	1,080	%69,47	05	عالية
8	الخوف من الفشل أو اتخاذ القرار الخاطئ عقبة رئيسية في اتخاذ القرار في الإدارة	2.550	0,994	%51,00	07	متوسطة
جميع العبارات		3,619	0,777	%72,39		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بقياس معوقات اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.015 و3.768، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (المقاومة للتغيير هي عائق كبير في اتخاذ القرار في الإدارة)، بمتوسط حسابي 3.768 وهو ما يدل على أن أغلب المدراء يعتبرون أن أكبر عائق يصادفهم عند اتخاذ القرار هو المقاومة للتغيير التي يواجهونها.

جدول رقم 10- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بالبعد الثاني في المحور الثاني: معوقات مرتبطة بتنفيذ القرار ومتابعته

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	نقص الموارد أو الميزانية هو عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار	3,526	0,897	%70,53	05	عالية
2	المقاومة للتغيير هي عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار	3,484	0,932	%69,68	06	عالية
3	نقص التنسيق والتواصل الواضح بين أصحاب المصلحة هو عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار	3,547	0,943	%70,95	04	عالية
4	نقص التدريب وبناء القدرات هو عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار	3,642	0,874	%72,84	02	عالية
5	الإجراءات البيروقراطية والتنظيمية هي عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار	3,695	0,813	%73,89	01	عالية
6	الضغوط السياسية والتدخل هي عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار	3,568	0,907	%71,37	03	عالية
7	غياب آليات المساءلة والرصد عقبة رئيسية أمام تنفيذ القرار	3,526	0,897	%70,02	07	عالية
جميع العبارات		3,577	0,765	%71,54		

يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بقياس معوقات تنفيذ القرار من وجهة نظر مدراء المدارس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.015 و3.768، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة (الإجراءات البيروقراطية والتنظيمية هي عائق رئيسي أمام تنفيذ القرار)، بمتوسط حسابي 3.768 وهو ما يدل على أن أغلب المدراء يعتبرون أن أكبر عائق يصادفهم عند تنفيذ القرار هو ما يصادفونه من إجراءات بيروقراطية وتنظيمية.

خامساً: النتائج.

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: حول مدى فعالية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم - 11 اختبار T - للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فعالية اتخاذ القرار

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة T	Sig
1	تحديد المشكلة	3.676	0,887	%73,52	1	5,717	0,000
2	وضع البدائل لحل المشكلة	3,363	0,810	%67.26	4	5,061	0,000
3	تقويم البدائل	3,513	0,702	%70,26	3	5,659	0,000
4	الإعلان على القرار وتنفيذه وتقويمه بصورة بعدية	3,525	0,781	%70,50	2	8,328	0,000

ويتبين لنا من الجدول السابق أن المتوسطات تراوحت بين 3.363 و3.676 بمستوى معنوية أقل من 5% وهذا يدل على أن عملية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المملكة تتميز بالفعالية، كما تبين النتائج أن تحديد المشكلة هو الأكثر فعالية وتبنيا من طرف المدراء، بينما وضع البدائل لحل المشكلة هو الذي يمثل البند الأقل اعتمادا من طرف المدراء.

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: حول محددات عملية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم -12- اختبار T للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد معوقات اتخاذ القرار

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة T	Sig
1	معوقات مرتبطة بصنع القرار	3.074	0,384	61,47%	3	5,652	0,000
2	معوقات مرتبطة باتخاذ القرار	3,619	0,777	%72,39	1	6,169	0,000

0,026	2,266	2	%71,54	0,765	3,577	معوقات مرتبطة بتنفيذ القرار ومتابعته	3
-------	-------	---	--------	-------	-------	--------------------------------------	---

ويتبين لنا من الجدول السابق أن المتوسطات تراوحت بين 3.074 و 3.619 بمستوى معنوية أقل من 5% وهذا يدل على أن هناك معوقات عند صنع القرار وعند اتخاذه وعند تنفيذه ومراجعته، وتزداد المعوقات عند اتخاذ القرار ويمكن أن يفسر ذلك بتردد المسؤول عند اتخاذ القرار وتزايد الضغوطات عليه من مختلف الأطراف مما يجعل من اتخاذ القرار عملية غاية في الصعوبة.

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الرابعة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المنطقة، ويمكن أن تقسم إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي

يمكن التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA وفي ما يلي نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم 13- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.150	1.943	1.083	2.165	بين المجموعات	فعالية اتخاذ القرار
		0.557	46.814	داخل المجموعات	
			48.979	المجموع	
0.226	1.826	2.648	5.296	بين المجموعات	معوقات اتخاذ القرار
		0.692	58.147	داخل المجموعات	
			63,443	المجموع	

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 5% تبين نتائج اختبار تحليل التباين أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الجزئية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة. يمكن التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA وفي ما يلي نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم 14- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.150	1.943	1.083	2.165	بين المجموعات	فعالية
		0.557	46.814	داخل المجموعات	اتخاذ
			48.979	المجموع	القرار
0.226	1.826	2.648	5.296	بين المجموعات	معوقات
		0.692	58.147	داخل المجموعات	اتخاذ
			63,443	المجموع	القرار

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 5% تبين نتائج اختبار تحليل التباين أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لعدد سنوات الخبرة.

- الفرضية الجزئية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في اتخاذ القرار.

يمكن التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA وفي ما يلي نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم -15- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بالنسبة لعدد الدورات التدريبية في اتخاذ القرار

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
فعالية اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.165	1.943	0.150
	داخل المجموعات	46.814		
	المجموع	48.979		
معوقات اتخاذ القرار	بين المجموعات	5.296	1.826	0.226
	داخل المجموعات	58.147		
	المجموع	63,443		
	داخل المجموعات	53.045		
	المجموع	53.392		

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 5% تبين نتائج اختبار تحليل التباين أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لعدد سنوات الخبرة.

- الفرضية الجزئية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية. يمكن التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار ANOVA وفي ما يلي نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم -16- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA بالنسبة لمتغير المنطقة الجغرافية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
فعالية اتخاذ القرار	بين المجموعات	2.165	1.943	0.150
	داخل المجموعات	46.814		
	المجموع	48.979		
معوقات اتخاذ القرار	بين المجموعات	5.296	1.826	0.226
	داخل المجموعات	58.147		
	المجموع	63,443		
	داخل المجموعات	53.045		
	المجموع	53.392		

نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 5% تبين نتائج اختبار تحليل التباين أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى للمنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها المدرسة

خاتمة:

إن اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية يعد من الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على تطوير وتحسين جودة التعليم في المؤسسة التعليمية. فالمديرون المدرسيون يواجهون الكثير من التحديات والمشكلات التي تتطلب اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة في وقت قصير. لاتخاذ القرار الجيد يتطلب المديرون المدرسيون الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة، وتحليلها بعناية للوصول إلى نتائج موضوعية ومدروسة. كما يجب عليهم أن يأخذوا في الاعتبار جميع الجوانب الخاصة بالقرار، وتقييم الآثار المحتملة لهذا القرار على المؤسسة التعليمية وطلابها وأعضاء هيئة التدريس.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتعامل المدراء المدرسيون مع القرارات المتخذة بشكل شفاف ومفتوح، والتواصل بشكل فعال مع جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، والعمل على تحفيزهم ودعمهم في تنفيذ هذه القرارات بشكل ناجح.

في النهاية، يمكن القول إن اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية هو عملية معقدة وحساسة تتطلب المهارات اللازمة لإدارة الموارد البشرية والمادية، والتفكير الاستراتيجي، وتحليل البيانات والمعلومات بطريقة موضوعية وعلمية. وإذا تم تنفيذها بشكل جيد، فإنه يمكن أن يساعد على تحسين جودة التعليم وتطوير المؤسسة التعليمية بشكل مستمر. ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات فيما يلي:

1. عملية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في المملكة تتميز بالفعالية، كما تبين النتائج أن تحديد المشكلة هو الأكثر فعالية وتبنيا من طرف المدراء، بينما وضع البدائل لحل المشكلة هو الذي يمثل البند الأقل اعتمادا من طرف المدراء.

2. هناك معوقات عند صنع القرار وعند اتخاذه وعند تنفيذه ومراجعتة، وتزداد المعوقات عند اتخاذ القرار

3. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

6. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية اتخاذ القرار ومعوقات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية

اقتراحات الدراسة .

هناك العديد من التوصيات التي يمكن اتباعها لزيادة فعالية اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية وتذليل معوقاتها فيما يلي:

✓ تطوير مهارات اتخاذ القرار: يجب على المدراء المدرسين تحسين مهاراتهم في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة. يمكن تحقيق ذلك عن طريق الحصول على التدريب والتعليم المستمر في هذا المجال.

✓ الاستناد إلى البيانات والمعلومات: يجب على المدراء المدرسين جمع البيانات والمعلومات المتاحة لديهم وتحليلها بعناية لتوجيههم في اتخاذ القرارات الصائبة.

✓ المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية: يجب على المدراء المدرسين الاستماع إلى جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والموظفين الإداريين، ومناقشة القرارات الجديدة معهم.

✓ التخطيط الاستراتيجي: يجب على المدراء المدرسين وضع خطط استراتيجية لتحسين جودة التعليم وتحديث المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تحديد الأهداف والمعايير القياسية وتقييم النتائج المتحققة.

✓ تعزيز الشفافية: يجب على المدراء المدرسين توضيح القرارات المتخذة وأسبابها وتأثيرها على المؤسسة التعليمية، وتحفيز التفاعل مع جميع الأطراف المعنية.

- ✓ الاستمرارية: يجب على المدراء المدرسين مراجعة القرارات المتخذة وتقييمها وضمان استمرارية تحسين جودة التعليم وتطوير المؤسسة التعليمية بشكل مستمر.
- ✓ لمعالجة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية، يجب على المدراء المدرسين جمع البيانات والمعلومات المتاحة لديهم بشكل دوري، وتحليلها بعناية لتوجيههم في اتخاذ القرارات الصائبة.
- ✓ لتفادي التأخير في اتخاذ القرار، يجب على المدراء المدرسين تحديد مواعيد محددة لاتخاذ القرارات، وتحديد المهام المتعلقة بهذه القرارات وتحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- ✓ لتذليل عقدة الخوف من المسؤولية، يجب على المدراء المدرسين تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها، والتأكد من أنها مبنية على البيانات والمعلومات المتاحة، وأنها تلبى احتياجات المؤسسة التعليمية.
- ✓ للتخلص من الحرص على إرضاء الجميع: يجب على المدراء المدرسين التركيز على اتخاذ القرارات الصائبة بدلاً من الحصول على موافقة الجميع، حيث أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات وتخفيض مستوى جودة القرارات المتخذة.
- ✓ يجب على المدراء المدرسين الالتزام بالخطط المحددة ومتابعة تنفيذها بانتظام، وتحديد المسؤوليات والأهداف والمعايير القياسية، وتقييم النتائج المتحققة.
- ✓ لتفادي الضغوط الخارجية، يجب على المدراء المدرسين الحفاظ على استقلاليتهم واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات والمعلومات المتاحة لديهم، وعدم السماح للأطراف الأخرى بالتدخل عند اتخاذ القرار.

قائمة المراجع:

1. أحمد، ا.إ. (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة.
2. الدويش، إ.ب. (1434). معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض. الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
3. الدويش، إ.ب. (2013). معوقات اتخاذ القرار في الإدارة المدرسية في التعليم العام في مدينة الرياض .
4. الغامدي، ع. ب. (2015). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. رسالة الخليج العربي(137).
5. الغانم، ع. ا. (1990). الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية في دولة الكويت. مجلة الإدارة التربوية (العدد 24).
6. حويطي، م. ع. (2012). المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في لمدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم، الضفة الغربية، فلسطين.
7. علي، ع. ح. (1999). بحوث العمليات وتطبيقها في وظائف المنشأة. عمان: دار زهران.
8. مرجان، س. م. (2002). بحوث العمليات. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
9. هجان، ع. ح. (2000). واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية. القاهرة: مكتبة العلوم الإدارية.
10. Grissom, a. (2016). Making the Most of Principal Supervisor Time: How Do Districts Allocate Resources for Principal Supervision. Educational Administration Quarterly.
11. Joseph Murphy, a. (2015). Handbook of Educational Administration. Routledge.

12. LaFee, S. (2014). Data-Driven Decision Making: Implications for School Leadership. Journal of Educational Administration.
13. Leithwood, R. (2003). What We Know About Successful School Leadership. Journal of Educational Administration.
14. Lunenburg, A. O. (2021). Educational Administration. SAGE Publications.
15. Quinn, G. E. (2014). Introduction to Educational Administration. Pearson education.