

واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة

د. علي بن محمد زهيد الغامدي

جامعة طيبة

المستخلص:

الكلمات المفتاحية: عملية اتخاذ القرار، مديرو مدارس التعليم العام.

المقدمة:

يعد اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرًا في حياة المؤسسات الإدارية، فهي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأعمال والمهام التي تتم داخلها (كنعان، 2007م)، وأصبح نجاح المدير في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ما تحرزه القرارات التي يتخذها من نجاح. وتعد عملية اتخاذ القرارات مهمة نتيجة للتغيرات الكثيرة في العملية التعليمية والتي أصبح على مديري المدارس الإلمام بها لاتخاذ قرار سليم (مصطفى، 2002م)، لكون القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها، ولأنها تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة، فقد اعتبرها سايمون مرادفة للإدارة؛ لأنه يرى أن الإدارة هي اتخاذ القرار، واتخاذ القرار هي الإدارة (النمر وآخرون، 2006م)، وعملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية (عطوي، 2008م)، ولذلك يتطلب فهمًا واضحًا لعملية اتخاذ القرار، وتأهيل مناسب للمديرين لاختيار الطريقة المثلى لاتخاذ القرار، من خلال برامج ودورات تدريبية؛ لتنمية مهارات عملية اتخاذ القرار، وتلاقي نقص الخبرة والكفاءة لديهم (كشميري، 1985م).

هدفت الدراسة الحالية 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 تحسن منه لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة التي أعدتها الهدهود (1996م)، وطبقت على جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة للبنين في الفصل الثاني من العام الدراسي 1433هـ، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة للمديرين يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار، وأن متغير عدد سنوات الخبرة له دور قوى ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم ومن أدائهم. وأوضحت الدراسة بأن المتوسط الحسابي العام لآراء مجتمع الدراسة حول واقع ومستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة والثانوية بلغ (3,08) وهذه القيمة دالة إحصائيًا، كما بينت أن أعلى نسبة من اقتراحات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه المديرين في اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة هو كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة بلغت (22,5%)، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار بلغت (17,6%)، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

في هذه الخطوات يؤدي إلى غموضها وإبهامها، ويجعلها لا تعطي الحقيقة العلمية بكاملها؛ وتتمثل هذه الخطوات في مرحلة تشخيص المشكلة، ومرحلة جمع البيانات والمعلومات، ومرحلة تسمية البدائل، ومرحلة تقييم البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة، ومرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، ومرحلة وضع القرار المتخذ موضع التنفيذ، ومرحلة متابعته (حجي، 2002 م).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار الإداري، وذلك على النحو الآتي:

فقد أجرى هجان (2000م) دراسة هدفت التعرف إلى واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام. ولتحقيق ذلك استخدمت استبانة طبقت على (40) مديراً ووكيلاً من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام المشاركين في برنامج الدورات التدريبية المنعقدة في كلية المعلمين بالمدينة المنورة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1419/1420هـ). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة تجاه واقع عملية اتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات الآتية: الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية. وكشفت عن أبرز معوقات اتخاذ القرار كعدم توافر الوقت الكافي لتحديد الأبدال، وعدم تعاون بعض العاملين في المدرسة في تنفيذ القرارات، وعدم توافر المعلومات الكافية، وضعف الثقة بالنفس، وصعوبة تقييم البدائل.

وأجرى الدخيل (2000م) دراسة هدفت التعرف إلى الواقع الفعلي لأداء مجالس الأقسام بكليات المعلمين لمهامها التعليمية والإدارية، وكيفية ممارسة الأقسام لعملية اتخاذ القرارات التي تتعلق

ولكثره اتخاذ المدير القرارات وبصفة مستمرة في مواقف مختلفة، قد يصف بعضهم المدير بمتخذ القرارات (المنديل، 2003م)، وعليه تعد عملية اتخاذ القرار من أهم مسؤوليات رجل الإدارة (عالم، 2008م). فإمام رجل الإدارة بمقومات وأساليب عملية اتخاذ القرار من الأعمال والمهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة. والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم (مطاوع وحسن، 2011م). وكثير من يخلط بين مفهوم صنع القرار واتخاذ القرار، إن عملية صنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، ويتم صنع القرار من خلال المجموعة الإدارية بغية الوصول لقرار أفضل، ويمكن القول إن عملية صنع القرار هي المرحلة التي تسبق المرحلة الرسمية والنهائية للقرار من إعداد وتحضير بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار، أم اتخاذ القرار لا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به الإداري من إصدار لقرار (الأغبري، 2000م)، وقد يطلق على عملية صنع القرار لفظ عملية اتخاذ القرار.

وتعد عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية وممارستها ذات أهمية كبرى وأشد خطورة وأبعد تأثيراً (عالم، 2008م).

ولما تتسم به عملية اتخاذ القرار من تعقيد، لا بد من تجزئتها إلى عدة عمليات، وتنفيذها على مراحل تتسلسل وراء بعضها البعض، تتداخل أحياناً ويعاد إجراء بعضها أحياناً أخرى. ورغم تباين واختلاف مراحل تحليل المشكلات واتخاذ القرار من موقف إلى آخر، حسب طبيعة المشكلة المطروحة وموضوعها ومدى شموليتها؛ إلا أنه بالإمكان إعطاء صورة عامة عن المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، وعلاقة المرحلة بالأخرى (أحمد وصبري، 2003م)، وتتطلب عملية اتخاذ القرار عدة خطوات علمية، والاختصار

4

بحوث ودراسات

المدارس بمدينة مكة المكرمة بالمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة مقياس سمات الشخصية لجوردن جابر وأبو حطب (1973م)، ومقياس اتخاذ القرار إعداد عبدون (د.ت). وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين سمات الشخصية (السيطرة، المسؤولية، الاتزان الانفعالي) واتخاذ القرار، بينما توجد علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين سمة الشخصية الاجتماعية واتخاذ القرار، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وسمات الشخصية بين عينة الدراسة تبعاً (للمرحلة الدراسية، المؤهل الدراسي، التخصص الدراسي)، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية (السيطرة والمسؤولية) تبعاً للخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصية تبعاً للخبرة.

وأجرى العوادة (2007م) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن وفقاً لبعض المتغيرات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة مكونة من (413) مديراً ومديرة، وتكونت الاستبانة من سبعة محاور. وتوصلت الدراسة إلى أن متغير توافر المعلومات يؤثر على أنماط اتخاذ القرار، وللنمط القيادي أثر على أنماط اتخاذ القرار. كما يوجد أثر دال إحصائياً بين عنصر المخاطرة وأنماط اتخاذ القرار لدى المديرين في الوزارات المركزية. كذلك لا يوجد أثر دال إحصائياً في نمط اتخاذ القرار لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة.

وأجرى عالم (2008م) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عملية اتخاذ القرارات لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة. ولتحقيق ذلك فقد استخدمت الاستبانة والتي طبقت على (108) من القادة

بمهامها التعليمية والإدارية، وكذلك التعرف إلى أهم المعوقات التي قد تحول دون اتخاذ مجالس الأقسام قرارات تتعلق بمهامها التعليمية والإدارية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة استبانة طبقت على (334) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ست كليات تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية الأقسام في كيفية ممارسة عملية اتخاذ القرار كان مرتفعاً بمتوسط بلغ (4,6). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تعزى للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تعزى لعدد سنوات الخبرة.

وقامت الجرايدة (2001م) بعمل دراسة استهدفت التعرف إلى بيان مدى أهمية المعلومات في التأثير في كفاءة عملية اتخاذ القرار وفعاليتها، والوقوف على واقع المعلومات التربوية في مديريات التربية والتعليم من حيث نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد المشكلات والعقبات التي تحد من فاعلية استخدام المعلومات التربوية في مديريات التربية والتعليم، كما هدفت التعرف إلى درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الهاشمية للعام الدراسي (1999/2000م) وقد بلغ عددهم (28) مديراً، (36) مساعداً. وتوصلت إلى نتائج عديدة منها: أن درجة إسهام المعلومات في عملية اتخاذ القرار كانت عالية، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الخبرة في مجال الوظيفة لصالح ذوي الخبرة ما دون الخمس سنوات.

وهدف دراسة مسكي (2004م) التعرف إلى بعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة والتعرف إلى العلاقة بين بعض سمات الشخصية واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمكة المكرمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري

الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات).

وهدفت دراسة بروست (2000، Brost) إلى استطلاع آراء مديري المدارس وطلابهم حول مجال القيم الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية واتخاذ القرارات المشتركة وتقويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وتوصلت إلى أن تقويض السلطة واتخاذ القرارات بصورة مشتركة ينتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلاب المرتفع وإلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار، أي يوجد علاقة إيجابية بين تقويض السلطة واتخاذ القرار.

وأجرى كيم (2001، Kim) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون، وأن إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديموغرافية، ويوجد أثر دال إحصائياً في نمط اتخاذ القرار لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة.

وهدفت دراسة تشينج وآخرون (2003، Cheng et al) التعرف إلى تأثير النمط المعرفي على صنع القرار، والتعرف إلى مدى تأثير تنوع النمط المعرفي على جودة أداء القرار، وهي دراسة تحليلية تجريبية، أجريت في أستراليا، باستخدام

التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة محاور عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات الآتية: (عدد سنوات الخبرة في العمل القيادي، الدورات التدريبية). كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد المجتمع حول عملية اتخاذ القرار لدى القادة التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة وفقاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، مقر العمل).

وهدفت دراسة الجهني (2010م) التعرف إلى واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرار أثناء الأزمات المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الاستبانة وطبقت على جميع مديري مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع، والبالغ عددهم (97) مديراً. وتوصلت الدراسة أن مديري المدارس يمارسون أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة، حيث يمارسون بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة أساليب (دراسة الحالة، وبيروت، والحكم الشخصي والبدئية، ودراسات الآراء والاقتراحات، وإجراء التجارب، ونظرية الاحتمالات). وأشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى إلى (التخصص الدراسي، الخبرة في مجال

وأجرى تشي كيونغ (ChiKeung, 2008) دراسة هدفت التعرف إلى المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في هونغ كونج على (20) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلماً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.

وهدف دراسة بيكر وبلمر (Becker & Palmer, 2009) إلى إيجاد فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار، واتبعت الدراسة منهج مقارنة التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين، واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في ألمانيا والمكسيك، في شركة FEMSA الألمانية، وشركة Siemens وإحدى شركات الصلب، وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة، ما يلي: أشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة باتخاذ القرار إلى أن كلاً من ألمانيا والمكسيك تستخدم عملية اتخاذ قرار عقلانية إلى حد ما عند اتخاذ القرار، وتتخذ القرار على المدى البعيد والمدى القصير في كلا البلدين، وهناك فرق بين اتخاذ القرار في البلدين على أساس البلد أقل مما كان متوقعاً في البداية، ويشير نوع العمل إلى أن قرارات أكثر تتخذ بناءً على نوع العمل وليس بأثر من الثقافة الوطنية.

وأجرت سيتفويرتا (Seitovirta, 2011) دراسة هدفت إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرار في الشركة، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، في المستقبل، وكيفية تطوير عينة الدراسة

مؤشر MBTI مايرز - برجز، وذلك من خلال إيجاد جماعات يمكن أن تمارس حل المشكلات التجارية المعقدة باستخدام المعلومات المحاسبية، وتوصلت الدراسة إلى أن القرار يتأثر بالنمط المعرفي للفرد.

وهدف دراسة جيل (Jill, 2005) التعرف إلى كيف أن النمط المعرفي يؤثر على نتائج القرار الاستراتيجي وتم ذلك باستخدام مؤشر MBTI مايرز - برجز، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين ذوي الحدس (التفكير) استخدموا حدسهم لعمل قفزات معرفية قائمة على المعلومات ولصياغة قرارات أكثر جودة أعلى من المديرين الآخرين، بينما المديرين ذوو التوجه الحسي (الشعور) استخدموا كثيراً من الوقت للسعي إلى اتخاذ قرارات مقبولة اجتماعياً مما يؤثر على عدد القرارات وفعاليتها، كما كشفت الدراسة عن أن المديرين المنفتحين الاجتماعيين أكثر فعالية من المديرين المنطويين، وبذلك يتضح أن النمط المعرفي قد يؤثر على نتائج القرار الفعلي.

هدفت دراسة جلاسبورغ (Glassberg, 2004) اختبار العلاقة بين اتخاذ القرار التشاركي وبين الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة نيويورك الأمريكية، التي من خلالها تم اختبار افتراض وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (318) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (56) مدرسة ابتدائية حكومية في (32) مقاطعة في مدينة نيويورك، وقد تم تقييم التشاركية في اتخاذ القرار باستخدام تحليل ارتباط القرار من (16) فقرة ذات دلالات متغيرة لمظاهر اتخاذ القرار في المدرسة، أما الرضا الوظيفي فقد تم تقييمه باستخدام نموذج ليكرت، وقد أظهرت النتائج عدم وجود دلائل تؤيد الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشاركية في اتخاذ القرار من جهة والرضا الوظيفي عند العاملين من جهة أخرى.

مديري المدارس نحو الأخذ بمبدأ المشاركة الواسعة في اتخاذ القرار على المستوى المدرسي.

وينبغي أن تستند عملية اتخاذ القرار على قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة حتى يتم اتخاذه على الوجه السليم (عالم، 2008م). وقد أشارت دراسة هجان (2000م) أن من أبرز المعوقات التي قد تقف أمام عملية اتخاذ القرار لدى مديري ووكلاء المدارس، عدم توافر المعلومات الكافية.

ولعل ما يكتنف عملية اتخاذ القرار من معوقات قد تحول دون فاعليته في المدارس، وعلى عديد من الجوانب التي قد تؤثر في عملية اتخاذه على الوجه الناجع والسليم، وتلك المشكلة جعلت الباحث يسعى للكشف عن واقع ومعوقات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، ومعرفة دور المؤهل العلمي والخبرة العملية في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسات التعليمية، وبناءً عليه، جاءت تساؤلات الدراسة كالتالي:

1. ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟
2. ما معوقات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ تعزى إلى (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

1. فهم واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.
2. التعرف إلى المعوقات التي قد تحد من فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

شركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة، ويمثل الذكاء الاستراتيجي أرضية وقاعدة لاتخاذ القرار، ويزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة.

وأفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في صياغة عنوان ومشكلة الدراسة في القرار الإداري، في ضوء نتائجها وتوصياتها، كما أثرت الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث اتخاذ القرار الإداري، وفي طريقة اختيار المنهج وتحديد مجتمع الدراسة وفئاته، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها على مدارس البنين الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة، وهي منطقة لم تتناولها الدراسات السابقة، كما اختلفت في تناولها موضوعاً حيوياً مهماً، وهو واقع عملية اتخاذ القرار الإداري عند مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، والمعوقات التي تحول دون اتخاذ القرار، كما أنها ركزت على عملية اتخاذ القرار الإداري عند مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تحقق عملية اتخاذ القرار الإداري السليم تحسين كفاءة المؤسسات التربوية، ونجاح مسيرة العمل فيها، إذ بينت دراسة الدحام (1992م) أن هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسلي) وبين عملية اتخاذ القرار، ولا يمكن تحسين كفاءة العملية التربوية إلا من خلال التعاون بين الفئات التي تشارك في اتخاذ القرار في المدرسة. وأشارت دراسة سلام (1985م) والناهب (1994م) إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى

4

بحوث ودراسات

(292) مديرًا، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1433/1432 هـ.

مصطلحات الدراسة

• **اتخاذ القرار:** يعرف بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (العزاوي، 2006م).

ويمكن أن يعرف إجرائيًا بأنه اختيار بديل من عدة بدائل لتحقيق أهداف محددة.

• **صنع القرار:** يعرف بأنه عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار (Tannenbaum et al. 1980).

ويمكن أن يعرف صنع القرار إجرائيًا بأنه سلسلة من العمليات والتفاعلات، التي تنتهي باختيار البديل الأنسب من مجموعة بدائل، ويطلق عليها أيضًا عملية اتخاذ القرار.

• **مدير المدرسة:** هو الشخص الذي تعينه وزارة التربية والتعليم في المدرسة من أجل تنظيم جميع مرافقتها، والإشراف على المعلمين من الناحيتين الفنية والإدارية، والعمل على تسيير اليوم الدراسي بفاعلية وكفاءة (الطعاني، 2005م)، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا التعريف كتعريف إجرائي لها.

• **المعوقات:** تعرف بأنها العقبات التي يصعب التغلب عليها وتحول بين الفرد وهدفه الذي يريد تحقيقه (الجندي ولال، 1994م).

وتعرف المعوقات إجرائيًا بأنها الصعوبات التي قد تواجه المدرسين تجاه تحقيق الأهداف.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي

3. الكشف عن الوسائل التي تحسن من عملية اتخاذ القرار كالمؤهل العلمي والخبرة العملية، لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

أهمية الدراسة

تحدد الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة الحالية فيما يلي:

• تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في معرفة معوقات عملية اتخاذ القرار، للعمل على اتخاذ السبل اللازمة لتجاوزها والعمل على حلها.

• تساعد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في معرفة الوسائل التي تحسن من عملية اتخاذ القرار، والعمل على تعزيزها.

• يمكن الكشف عن واقع عملية اتخاذ القرار على المستوى التنفيذي في المدرسة.

• قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والمكتبة العربية فيما يتعلق بالإدارة وعملية اتخاذ القرار، والتي قد يستفيد منها رواد العلم المتخصصون والباحثون والمهتمون في مجال الإدارة وعملية اتخاذ القرار.

• يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير أداء مديري المدارس، من خلال النتائج والتوصيات والمقترحات التي توصي بها.

• قد تسهم الدراسة في إثراء البرامج والدورات التدريبية والحقائب التعليمية، المخصصة لتزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات اللازمة لطبيعة العمل الإداري.

محددات الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بموضوع عملية اتخاذ القرار، وبأنها أجريت في جميع المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين بالمدينة المنورة، وشملت

المدارس المتوسطة، و(5) مديري المدارس الثانوية، تم اختيارهم عشوائياً من خارج مجتمع الدراسة الأساسية، وقد تم إعادة التطبيق على نفس أفراد العينة بعد أسبوعين من التطبيق الأول.

وقد تبين أن معامل الثبات بحسابه من القيمة التامة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون قد بلغ (0,97) لواقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس، وهي قيمة عالية يمكن الوثوق بها.

الصورة النهائية للاستبانة :

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين الأول: البيانات الأولية وتشمل المرحلة التعليمية التي تعمل بها، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. الثاني عن واقع ومستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدرسة، المكونة من (35) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، من أربعة مستويات لقياس عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين في المدينة المنورة. وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً)، ويتعامل مع مقياس التدرج الرباعي بنفس الصيغة على جميع عبارات الاستبانة للحكم على العبارات.

مجتمع الدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنين) بالمدينة المنورة والبالغ عددهم (292) مديراً للمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، حسب البيانات الواردة من الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة للعام الدراسي 1432/1433هـ، وقد طبقت الدراسة على جميع مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة.

خصائص مجتمع الدراسة :

تشتمل على المعلومات الأولية لمجتمع الدراسة

يهدف لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2010م)، ومعرفة واقع عملية اتخاذ القرار الإداري في مدارس التعليم العام، وهي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين بالمدينة المنورة، من خلال:

- الدراسة النظرية في الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات المتعلقة باتخاذ القرار الإداري.
- الدراسة الميدانية من خلال استبانة لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرار الإداري في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وبإجراء الدراسة على المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية للبنين بالمدينة المنورة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاستفادة من الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الهدود (1996م)، حيث تضمنت (35) عبارة، وطبقت على جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة للبنين، واشتملت على المجالات والعبارات نفسها لكل فئة من فئات مجتمع الدراسة.

هدف الاستبانة

هدفت الاستبانة لمعرفة المعلومات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة وتتضمن المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. ومعرفة إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المعلومات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الإداري في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بها أن تكون الإجابة واحدة تقريباً، حتى لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، 2010م) وقد تم حساب الثبات بالتطبيق وإعادة التطبيق للاستبانة على عينة محددة مكونة من (5) مديري المدارس الابتدائية، (5) مديري

لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية عدد سنوات الخبرة. انظر الجدول رقم (1).
للبنين على ما يلي: المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي،

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة في المدارس تبعاً للمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال التعليم.

مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية			
البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم كلية متوسطة وبكالوريوس	٢٦٥	٩١,٦٩%
	ماجستير ودكتوراه	٢٤	٨,٣٠%
	المجموع	٢٨٩	١٠٠,٠٠%
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٢٤	٨,٣٠%
	٦-١٠ سنة	٤٦	١٥,٩١%
	١١-١٥ سنة	٤٩	١٦,٩٥%
	أكثر من ١٥ سنة	١٧٠	٥٨,٨٢%
	المجموع	٢٨٩	١٠٠,٠٠%

جمع المعلومات:

والمتوسطة والثانوية للبنين). كما قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع الدراسة وجمعها، حرصاً على إجابات صريحة. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة الصالحة للاستخدام (289) مديراً ونسبة (98,9%) من مجتمع الدراسة منهم (143) مديراً للمرحلة الابتدائية و(90) مديراً للمرحلة المتوسطة و(56) مديراً للمرحلة الثانوية. انظر جدول (2).

بعد أن أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة للاستخدام تم جمع المعلومات عن طريق الحصول على إحصائية المدارس للبنين بالمدينة المنورة من الإدارة العامة للتربية والتعليم لحصر أفراد مجتمع الدراسة من (مديري المدارس الابتدائية

جدول رقم (2)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة الصالحة للاستخدام والفاقد منها.

الوظيفة	عدد الاستجابات	الصالح للاستخدام	النسبة المئوية	الفاقد وغير الصالح للاستخدام
مديرو المدارس الابتدائية	١٤٥	١٤٢	٩٨,٦%	٢
مديرو المدارس المتوسطة	٩١	٩٠	٩٨,٩%	١
مديرو المدارس الثانوية	٥٦	٥٦	١٠٠,٠٠%	لا يوجد
المجموع الكلي	٢٩٢	٢٨٩	٩٨,٩%	٣

الأساليب الإحصائية:

(One Way Analysis of Variables) ومعامل ارتباط بيرسون (-Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من معرفة ثبات الاستبانة.

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل، وهي التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي (Arithmetic mean)، والانحراف المعياري، واختبار (T.test) للمجموعات المستقلة في حالة وجود مجموعتين وتحليل التباين الأحادي

تحليل المعلومات:

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها، تم تحليل معلومات الدراسة باستخدام

الدرجة	المتوسط الحسابي
عالية	٣,٢٥ إلى ٤
متوسطة	٢,٥٠ إلى أقل من ٣,٢٥
متدنية	١ إلى أقل من ٢,٥٠

حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات القيم الرقمية التالية:

دائماً (4)، غالباً (3)، أحياناً (2)، نادراً (1).

وقد تم إعطاء رموز معينة للمعلومات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من المديرين وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بالدراسة.

وتم التعبير عن درجة المتوسط الحسابي بـ:

عالية، متوسطة، متدنية حسب المعيار التالي:

$$\text{المدى} = 4 - 1 = 3$$

هذا الجزء يقدم عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وفقاً لتسلسل أسئلتها، على النحو التالي:

وعليه نجد أن:

النتائج الأولى: ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة؟

طول الفئة لمقياس ليكرت الرباعي

$$= 3/4 = 0,75$$

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول واقع ممارسة عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
عالية	٠,٥١٩٦٥	٣,٦٧١٣	أشعر بارتياح حين تنفيذ القرارات الجماعية.	٢٦	١
عالية	٠,٥٧٦٢٥	٣,٥٩٥٢	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه.	١	٢
عالية	٠,٦٦١٥٨	٣,٤٧٤٠	أهتم بالقرارات المتعلقة بجعل المدرسة بيئة أفضل للعملية التعليمية.	٢٣	٣
عالية	٠,٧٢٢١٠	٣,٤١٥٢	أثق في القرارات التي تتخذ بشكل جماعي.	٢٢	٤
عالية	٠,٦٩٠٨١	٣,٤٠١٤	أهتم بالجانب الإنساني فيما اتخذه من قرارات.	٢٨	٥
عالية	٠,٦٧٤٠٥	٣,٣٦٣٣	أشرك وكيل المدرسة في اتخاذ بعض القرارات.	٥	٦
عالية	٠,٧١٢٧١	٣,٣٥٦٤	تخضع القرارات التي اتخاها لقرارات الوزارة.	٢٩	٧
عالية	٠,٦٤٥٤٩	٣,٣٥٠٧	أكون موضوعياً عند اتخاذ القرار.	٢١	٨
عالية	٠,٦٩٥١٨	٣,٣٢٨٠	أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية.	١٧	٩
عالية	٠,٥٨٣٢٥	٣,٣١١٤	أصدر القرار المناسب في الوقت المناسب.	٢٧	١٠
عالية	٠,٦٧٥٨١	٣,٢٨٨٢	أخذ القرارات في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية في المدرسة.	١٦	١١
عالية	٠,٧٠٦٦٩	٣,٢٧٤٣	أهتم بالقرارات المتعلقة بالتجديد في الجوانب التعليمية.	٢١	١٢
عالية	٠,٨٩٣٦٨	٣,٢٦٣٠	أراجع عن القرار الذي اتخذه حين يثبت عدم صلاحيته.	٢٥	١٣
عالية	٠,٧٦٠٤٨	٣,٢٥٢٦	أعمل على الاستفادة من نتائج القرارات في تطوير عملي الإداري.	١٩	١٤
متوسطة	٠,٧١٦٦٨	٣,٢٢٢٦	أتابع ما يتخذه المعلمون من قرارات في الجوانب التي تتصل بعملهم ورصدها.	٣٢	١٥
متوسطة	٠,٧٤٦٠٠	٣,١٩٧٩	أهتم بمعرفة مدى تقبل العاملين بالمدرسة للقرارات التي اتخاها.	٣٠	١٦

4

بحوث ودراسات

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٧	٢	أضع بدائل متعددة عند وضع القرار.	٣,١٩٠٣	٠,٦٥٧٥٨	متوسطة
١٨	٢٥	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة في الإعلان عن القرارات التي اتخذها.	٣,١٨٦٩	٠,٧٦٨٠٩	متوسطة
١٩	١٨	أهتم بتقييم نتائج القرارات على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية.	٣,١٧٧١	٠,٧٣٢٤٥	متوسطة
٢٠	٤	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	٣,١٦٩٦	٠,٧٤٢٣٠	متوسطة
٢١	٧	أشرك المدرسين الأوائل في القرارات التي تتعلق بالأمر الفنية.	٣,١٥٦٣	٠,٧٥٥٨٦	متوسطة
٢٢	٣٤	أقوم بالتوعية المناسبة حول القرارات قبل البدء في تنفيذها.	٣,١٥٢٢	٠,٧١٥١٧	متوسطة
٢٣	٢٤	لا أراجع عن القرار الذي أتيق في نتائجه.	٣,١١٠٧	٠,٩٨٩٤١	متوسطة
٢٤	١٤	أشرك الأخصائي الاجتماعي في القرارات الخاصة بسلوك الطلبة.	٣,٠٦٢٥	٠,٩٨٩٢٧	متوسطة
٢٥	٨	لا أصدر أي قرار إلا بناء على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.	٣,٠٠٠٠	٠,٨٧٤٠١	متوسطة
٢٦	٦	أهتم بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	٢,٩٨٩٦	٠,٨٥١٨١	متوسطة
٢٧	٢٣	أستعين برأي رجال المجتمع حين اتخاذ القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع.	٢,٩١٦٧	٠,٨٩٩٠٩	متوسطة
٢٨	٢٠	تخضع القرارات التي اتخذها لظروف البيئة الخارجية للمدرسة.	٢,٩٠٢٨	٠,٧٩٩١٢	متوسطة
٢٩	١١	أفضل اتخاذ القرار عن طريق تشكيل اللجان.	٢,٨٩٢٧	٠,٧٩٤٢٤	متوسطة
٣٠	١٣	الصلاحيات الممنوحة لي تؤهلني لاتخاذ القرار.	٢,٨٤٠٨	٠,٨٢٦٣٨	متوسطة
٣١	١٢	أهتم بتنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين.	٢,٧٦٨٢	٠,٨٥٢٨٣	متوسطة
٣٢	١٥	نمط الإدارة التعليمية السائد لا يتيح لي اتخاذ القرارات.	٢,٤٨٩٦	٠,٩١٤٤٠	متدنية
٣٣	١٠	أشرك أولياء الأمور في القرارات التي تهم أبنائهم.	٢,٣١٤٩	٠,٩٣٢٣٤	متدنية
٣٤	٣	أفضل أن يكون القرار فردياً.	١,٩٥٥٠	٠,٨٩٨٢٣	متدنية
٣٥	٩	أصدر القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة.	١,٨٦١٦	٠,٩١٧٥٤	متدنية
		المتوسط العام	٣,٠٨٣٥	٠,٧٦٥٧٠	متوسطة

هي (أشعر بارتياح حين تنفيذ القرارات الجماعية) ونالت على متوسط حسابي بدرجة عالية بلغ (3,67) وهذا يعود لاعتقادهم أن القرار الجماعي يشترك فيه الجميع وليس المدير وحده. ويرى مجتمع الدراسة المديرين بأن القرار الجماعي ينم عن أن الأفراد العاملين معه موافقون على هذا القرار. ومن ثم، فإن أفراد مجتمع الدراسة لديهم نسبة ارتياح كبيرة في القرار الجماعي. كما نالت المفردة الثانية في الترتيب (أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه) على درجة متوسطة بلغت (3,5952) مما يعني أن مديري المدارس يحددون الهدف من القرار قبل اتخاذه، حتى يتسنى له عملية التطبيق على أرض الواقع.

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول «واقع ممارسة عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة» بلغ (3,0835) وهذه القيمة دالة إحصائياً، أي أن أفراد مجتمع الدراسة وافقوا وبدرجة متوسطة على معظم مفردات الاستبانة حول ممارسة عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العوادة (2007م) ودراسة الجهني (2010م) ودراسة عالم (2008م) حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس المتوسطة والثانوية، وقد تم ترتيبها طبقاً للأهمية فالمفردة الأولى في الترتيب حسب الأهمية

لذا عليه أن يشرك الأفراد العاملين معه في عملية اتخاذ القرار.

التساؤل الثاني: ما معوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمدينة المنورة؟
بناء على ما جاء في إجابة التساؤل الثاني فإن مقترحات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه المديرين في اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة كانت كالآتي:

جدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية لأراء أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة مرتبة ترتيباً تنازلياً (N=289).

م.	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
١	كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة.	٦٢	٢٢,٥
٢	عدم المشاركة في اتخاذ القرار.	٥١	١٧,٦
٣	ندرة الدورات التدريبية الخاصة بعمليات اتخاذ القرار المدرسي.	٤٢	١٤,٥
٤	نقص خبرة المشاركين في اتخاذ القرار.	٣٠	١٠,٤
٥	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في اتخاذ القرار المدرسي.	٢٤	٨,٢
٦	القائمين على جمع المعلومات وترتيبها غير مؤهلين بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات.	٢٠	٧,٠
٧	تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق.	١٧	٥,٩
٨	هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.	١٢	٤,٠
٩	ضعف دعم إدارة التربية والتعليم لمدير المدرسة في اتخاذ القرار المدرسي.	١٠	٣,٥
١٠	قلة الثقة في إمكانيات المدرسة.	٧	٢,٤
١١	ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين بالمدرسة.	٥	١,٧
١٢	التردد (عدم الحسم) في اتخاذ القرارات.	٥	١,٧
١٣	المعاملة عند اتخاذ القرار الإداري المدرسي.	٤	١,٤

وهذا يشير إلى ضرورة تخفيف الأعباء على المديرين حتى يتسنى لهم اتخاذ القرار ، تلاها عدم المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة (6, 17 %)، وهذا يعني ضرورة مشاركة المديرين في اتخاذ القرار، وفي المرتبة الثالثة جاءت ندرة الدورات التدريبية الخاصة بعمليات اتخاذ القرار المدرسي بنسبة (5, 14 %) وهذا

يتضح من الجدول (4) أن مقترحات مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجه المديرين في اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة تراوحت بين (5, 22 % - 4, 1 %)، وأن أعلى نسبة في اقتراحات مجتمع الدراسة حول المعوقات هو كثرة الأعباء الملقاة على مدير المدرسة بنسبة (5, 22 %)

(1402هـ)، ودراسة مسكي (1424هـ)، في أن عدم منح الصلاحيات الكافية للمديرين تعتبر من أبرز معوقات اتخاذ القرار في المدارس. كما تتفق مقترحات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة مع دراسة هجان (1420هـ)، ودراسة العوادة (2007م) في أن عدم توافر المعلومات الكافية، والضرورية من المعوقات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرار في المدارس.

التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ تعزى إلى (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة؟

ولبيان هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة طبقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟ جاءت كما في الجداول (5)، (6).

يشير إلى ضرورة إعطاء المديرين دورات تدريبية في عملية اتخاذ القرار، أما قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في اتخاذ القرار المدرسي فجاءت بنسبة (8,3%)، وأن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات جاءت بنسبة (7%) مما يعني ضرورة تأهيل القائمين على جمع المعلومات ورفع كفاءة نظم المعلومات. وأقل المقترحات نسبة ثلاثة مقترحات هو ضعف الثقة المتبادلة، والتردد (عدم الحسم) في اتخاذ القرارات بنسبة متساوية بلغت (1,7%) وهذا يدل على أهمية الثقة المتبادلة في اتخاذ القرار كما يشير إلى أهمية الحسم في اتخاذ القرار وعدم التردد فيه، وجاءت المجاملة عند اتخاذ القرار الإداري المدرسي بنسبة (1,4%) وهذا يعني أهمية ترك المدير للمجاملة في اتخاذ القرار الإداري المدرسي. ونجد أن مقترحات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة وقاص

جدول رقم (5)

آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

م	مفردات الاستبانة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الحرجة	مستوى الدلالة
1	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه.	3,2952	1,658	دالة
2	أضع بدائل متعددة عند وضع القرار.	2,2359	1,658	دالة
3	أفضل أن يكون القرار فردياً.	1,214	1,658	غير دالة
4	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	2,7245	1,658	دالة
5	أشرك وكيل المدرسة في اتخاذ بعض القرارات.	2,9598	1,658	دالة
6	أهتم بمشاركة المتعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	2,4836	1,658	دالة
7	أشرك المدرسين الأوائل في القرارات التي تتعلق بالأمور الفنية.	2,7122	1,658	دالة
8	لا أصدر أي قرار إلا بناء على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.	2,9842	1,658	دالة
9	أصدر القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة.	1,2412	1,658	غير دالة
10	أشرك أولياء الأمور في القرارات التي تهم أبنائهم.	2,1042	1,658	دالة
11	أفضل اتخاذ القرار عن طريق تشكيل اللجان.	2,4871	1,658	دالة

م	مفردات الاستبانة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الحرجة	مستوى الدلالة
١٢	أهتم بتنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين.	٢,٥٤١٣	١,٦٥٨	دالة
١٣	الصلاحيات الممنوحة لي تؤهلني لاتخاذ القرار.	٢,٤٢٨١	١,٦٥٨	دالة
١٤	أشرك الأخصائي الاجتماعي في القرارات الخاصة بسلوك الطلبة.	٢,٨٧١٤	١,٦٥٨	دالة
١٥	نمط الإدارة التعليمية السائد لا يتيح لي اتخاذ القرارات.	١,٩٧٤٢	١,٦٥٨	دالة
١٦	أخذ القرارات في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية في المدرسة.	٣,٢٠٧٢	١,٦٥٨	دالة
١٧	أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية.	٢,١٥٧	١,٦٥٨	دالة
١٨	أهتم بتقييم نتائج القرارات على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية.	٢,٩٦١٤	١,٦٥٨	دالة
١٩	أعمل على الاستفادة من نتائج القرارات في تطوير عملي الإداري.	٣,٠١٦٧	١,٦٥٨	دالة
٢٠	تخضع القرارات التي اتخذها لظروف البيئة الخارجية للمدرسة.	٢,٦٨١٠	١,٦٥٨	دالة
٢١	أكون موضوعياً عند اتخاذ القرار.	٣,٠١٤٢	١,٦٥٨	دالة
٢٢	أثق في القرارات التي تتخذ بشكل جماعي.	٣,٣١٤٩	١,٦٥٨	دالة
٢٣	أستعين برأي رجال المجتمع حين اتخاذ القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع.	٢,٧٦٢١	١,٦٥٨	دالة
٢٤	لا أراجع عن القرار الذي أثق في نتائجه.	٣,٠١٢٨	١,٦٥٨	دالة
٢٥	أراجع عن القرار الذي اتخذته حين يثبت عدم صلاحيته.	٣,١٤٢٠	١,٦٥٨	دالة
٢٦	أشعر بارتياح حين تنفيذ القرارات الجماعية.	٣,٥٢٣١	١,٦٥٨	دالة
٢٧	أصدر القرار المناسب في الوقت المناسب.	٣,١٥٩	١,٦٥٨	دالة
٢٨	أهتم بالجانب الإنساني فيما اتخذته من قرارات.	٣,٢١٢٧	١,٦٥٨	دالة
٢٩	تخضع القرارات التي اتخذها لقرارات الوزارة.	٢,٨٦٩١	١,٦٥٨	دالة
٣٠	أهتم بمعرفة مدى تقبل العاملين بالمدرسة للقرارات التي اتخذها.	٢,٨١٢٤	١,٦٥٨	دالة
٣١	أهتم بالقرارات المتعلقة بالتجديد في الجوانب التعليمية.	٢,٨٧١٢	١,٦٥٨	دالة
٣٢	أتابع ما يتخذه المعلمون من قرارات في الجوانب التي تتصل بعملهم ورصدها.	٣,١٠٧٩	١,٦٥٨	دالة
٣٣	أهتم بالقرارات المتعلقة بجعل المدرسة بيئة أفضل للعملية التعليمية.	٣,٣١٨٥	١,٦٥٨	دالة
٣٤	أقوم بالتوعية المناسبة حول القرارات قبل البدء في تنفيذها.	٣,٢١٩٧	١,٦٥٨	دالة
٣٥	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة في الإعلان عن القرارات التي اتخذها.	٢,٨٩٧٢	١,٦٥٨	دالة
دالة	المتوسط العام لاختبار (t)	٢,٧٧	١,٦٥٨	دالة

إحصائياً بالنسبة لمستوى اتخاذ القرار بالمدارس الحكومية بالمدينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح أن المؤهل العلمي له تأثير على مستوى أداء المديرين في عملية اتخاذ القرارات داخل تلك المدارس، والنتائج توضح أن مفردات الاستبانة بدءاً من المفردة الأولى وحتى المفردة الخامسة والثلاثون دالة إحصائياً عدا

حيث يتضح من الجدول (5) أن قيمة (t) المحسوبة للمتوسط العام لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول «مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام في المدينة المنورة بنين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)» بلغ (2,77)، وهذه القيمة دالة إحصائياً مما يوضح بأنه توجد فروق ذات دلالة

دراسة عالم (2008م) ودراسة الدخيل (2000م) ودراسة مسكي (2004م) ودراسة هجان (2000م) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات التربوية لعملية اتخاذ القرار وبين متغير المؤهل العلمي. ومن خلال نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة نجد أن متغير المؤهل العلمي لدى المديرين؛ ينعكس بالإيجاب على مستوى جودة وكفاءة العمل داخل المدارس، وكذلك القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني، الذي توضحه نتائج الجدول رقم (6).

المفردتين (الثالثة) و(التاسعة)، لعدم مناسبتها لدى المديرين في القدرة على اتخاذ القرار، وبالتالي فهذا يوضح بأن متغير المؤهل يؤثر على مديري المدارس ويرفع من كفاءتهم ومن أدائهم. ويفضل مدير المدرسة أن يكون حاصلاً على مؤهل الماجستير، أو الدكتوراه ليسهم في رفع المستوى العام للمدرسة، وغالباً كلما ارتقى في مؤهل الفرد؛ ارتفع مستوى أدائه، وتقهّم المشكلات التي تعترض عمله، وبالتالي يستطيع اتخاذ القرار بموضوعية وخبرة علمية، وكذا الرفع من مستوى أداء الأفراد العاملين معه في الحقل التربوي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العوادة (2007م) ودراسة الجهني (2010م)، بينما اختلفت مع نتائج

جدول رقم (6)

آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى ممارسة اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة
تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

م	مفردات الاستبانة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الحرجة	مستوى الدلالة
١	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه.	٠,٣٣٢	٠,٠٣٤٨	دالة
٢	أضع بدائل متعددة عند وضع القرار.	٠,٤٣٢	٠,٠٣٤٨	دالة
٣	أفضل أن يكون القرار فردياً.	٠,٨٠٧	٠,٠٣٤٨	دالة
٤	أشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	٠,٥٥١	٠,٠٣٤٨	دالة
٥	أشرك وكيل المدرسة في اتخاذ بعض القرارات.	٠,٤٥٤	٠,٠٣٤٨	دالة
٦	اهتم بمشاركة المتعلمين في اتخاذ القرارات التي تخصهم.	٠,٧٢٦	٠,٠٣٤٨	دالة
٧	أشرك المدرسين الأوائل في القرارات التي تتعلق بالأمر الفنية.	٠,٥٧١	٠,٠٣٤٨	دالة
٨	لا أصدر أي قرار إلا بناء على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.	٠,٧٦٤	٠,٠٣٤٨	دالة
٩	أصدر القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة.	٠,٨٤٢	٠,٠٣٤٨	دالة
١٠	أشرك أولياء الأمور في القرارات التي تهم أبناءهم.	٠,٨٦٩	٠,٠٣٤٨	دالة
١١	أفضل اتخاذ القرار عن طريق تشكيل اللجان.	٠,٦٣١	٠,٠٣٤٨	دالة
١٢	أهتم بتنفيذ قرارات مجلس الآباء والمعلمين.	٠,٧٢٧	٠,٠٣٤٨	دالة
١٣	الصلاحيات الممنوحة لي تؤهلني لاتخاذ القرار.	٠,٦٨٣	٠,٠٣٤٨	دالة
١٤	أشرك الأخصائي الاجتماعي في القرارات الخاصة بسلوك الطلبة.	٠,٩٧٩	٠,٠٣٤٨	دالة
١٥	نمط الإدارة التعليمية السائد لا يتيح لي اتخاذ القرارات.	٠,٨٣٦	٠,٠٣٤٨	دالة
١٦	أخذ القرارات في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية في المدرسة.	٠,٤٥٧	٠,٠٣٤٨	دالة
١٧	أتابع تنفيذ القرارات لمعرفة مدى تحقيقها من الناحية الميدانية.	٠,٤٨٣	٠,٠٣٤٨	دالة

م	مفردات الاستبانة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الحرجة	مستوى الدلالة
١٨	أهتم بتقييم نتائج القرارات على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية.	٠,٥٣٦	٠,٠٣٤٨	دالة
١٩	أعمل على الاستفادة من نتائج القرارات في تطوير عملي الإداري.	٠,٥٧٨	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٠	تخضع القرارات التي اتخذها لظروف البيئة الخارجية للمدرسة.	٠,٦٣٩	٠,٠٣٤٨	دالة
٢١	أكون موضوعياً عند اتخاذ القرار.	٠,٤١٧	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٢	أثق في القرارات التي تتخذ بشكل جماعي.	٠,٥٢١	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٣	أستعين برأي رجال المجتمع حين اتخاذ القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع.	٠,٨٠٨	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٤	لا أراجع عن القرار الذي أثق في نتائجه.	٠,٨٠٧	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٥	أراجع عن القرار الذي اتخذته حين يثبت عدم صلاحيته.	٠,٧٩٩	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٦	أشعر بارتياح حين تنفيذ القرارات الجماعية.	٠,٢٧٠	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٧	أصدر القرار المناسب في الوقت المناسب.	٠,٣٤٠	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٨	أهتم بالجانب الإنساني فيما اتخذته من قرارات.	٠,٤٧٧	٠,٠٣٤٨	دالة
٢٩	تخضع القرارات التي اتخذها لقرارات الوزارة.	٠,٥٠٨	٠,٠٣٤٨	دالة
٣٠	أهتم بمعرفة مدى تقبل العاملين بالمدرسة للقرارات التي اتخذها.	٠,٥٥٧	٠,٠٣٤٨	دالة
٣١	أهتم بالقرارات المتعلقة بالتجديد في الجوانب التعليمية.	٠,٤٩٩	٠,٠٣٤٨	دالة
٣٢	أتابع ما يتخذه المعلمون من قرارات في الجوانب التي تتصل بعملهم ورصدها.	٠,٥١٤	٠,٠٣٤٨	دالة
٣٣	أهتم بالقرارات المتعلقة بجعل المدرسة بيئة أفضل للعملية التعليمية.	٠,٤٣٨	٠,٠٣٤٨	دالة
٣٤	أقوم بالتوعية المناسبة حول القرارات قبل البدء في تنفيذها.	٠,٥١١	٠,٠٣٤٨	دالة
٣٥	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة في الإعلان عن القرارات التي اتخذها.	٠,٥٩٠	٠,٠٣٤٨	دالة
	المتوسط العام لاختبار (f)	٠,٦١	٠,٠٣٤٨	دالة

دالة إحصائياً، ويعني أن متغير عدد سنوات الخبرة له دور مؤثر على المديرين في الرفع من كفاءتهم وأدائهم، وأن العمل داخل الحقل التعليمي يتأثر بعامل عدد سنوات الخبرة، فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة زادت كفاءتهم وارتفع مستواهم العملي، وانعكس إيجاباً على مستوى العمل والعاملين لدى تلك المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدخيل (2000م) والعوادة (2007م) ومسكي (2004م) ودراسة (Kim, 2001) في أن كفاءة العمل الإداري والميداني لدى المديرين يزيد مع زيادة سنوات الخبرة، واختلفت مع نتائج دراسة الجهني (2010م) وعالم (200م) وهجان (2000م) بأنه لا توجد فروق ذات

فيتضح من الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة للمتوسط العام بلغت (0,61) لآراء أفراد مجتمع الدراسة حول «مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار في المدرسة في المدارس الحكومية بالمدينة المنورة بنين تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)»، وهذه القيمة دالة إحصائياً، مما يوضح تأثير متغير «عدد سنوات الخبرة» على مستوى أداء المديرين، واتخاذ القرارات داخل تلك المدارس، وبالتالي فهذه النتائج توضح أن متغير عدد سنوات الخبرة يؤثر على مستوى القرارات المتخذة، لذا فإن كفاءة المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرار تزداد مع عدد سنوات الخبرة، ويتضح من النتائج أن من المفردة (19) وحتى المفردة (35)

4

بحوث ودراسات

- إنشاء وحدة لعملية اتخاذ القرار بالمدرسة يشرف عليها المدير، وعضوية الوكيل والمرشد الطلابي وأربعة من المعلمين الأكفاء، للمشاركة في اتخاذ القرارات الصادرة من المدرسة.

دلالة إحصائية بين ممارسة عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس وبين متغير عدد سنوات الخبرة، وذلك راجع لاختلاف طبيعة تلك الدراسات، ومجتمع الدراسة، والخلفية العلمية لأفراد تلك الدراسات.

التوصيات:

- ضرورة إشراك مدير المدرسة للمعلمين عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالمدرسة، لتأثيره الإيجابي على جميع الأفراد العاملين، بأن لهم دوراً في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدرستهم.
- عمل برامج تدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار وكيفية إيجاد البدائل والاختيار فيما بينها وفق الأسس العلمية في الإدارة.
- تدريب القائمين على كيفية جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وحسن استخدامها لما لذلك من أهمية في اتخاذ القرار.
- يفضل أن يكون مديرو المدارس عند اختيارهم من حملة الماجستير والدكتوراه، والأولوية لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس.
- تحسين مستوى القرارات المتخذة داخل المدارس من خلال المتابعة المستمرة وزيادة الزيارات الميدانية وخصوصاً من قبل الإدارة المدرسية ومشرفي الإدارة.
- انتقاء مديري المدارس بعناية، على أسس موضوعية؛ تعتمد على أسس أهمها المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، حتى وإن كان أصغر سناً.
- جعل فترة عمل مديري المدارس لمدة محددة؛ لا تزيد عن أربع سنوات، ولا يجدد لهم في العمل إلا بعد عامين من نهاية فترتهم؛ واجتيازهم دورة تدريبية تضعها الوزارة في الإدارة المدرسية.
- البعد عن التقليدية، باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب يساعد مديري المدارس على ممارسة اتخاذ القرار داخل المدرسة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الطعاني، حسن أحمد. (2005م). مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية-سوريا، س 21، ع2، ص ص. 197-243.
- العزاوي، خليل محمد. (2006م). اتخاذ القرار التربوي. الأردن: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح حمد. (2010م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العوادة، عاطف محمد فالح. (2007م). العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
- المنديل، خالد فيحان. (2003م). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النابه، نجاة عبدالله. (1994م). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة الخليج العربي- السعودية، س14، ع49، ص ص. 53-96.
- النمر، سعود محمد و محمود، محمد فتحي و خاشقجي، هاني يوسف و حمزاوي، محمد سيد. (2006م). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ط6. الرياض: مكتبة الشقري.
- حجي، أحمد (2002م). إدارة المدرسة الابتدائية. وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية.
- أحمد، حافظ فرج وصبري، محمد. (2003م). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- الأغبري، عبدالصمد. (2000م). الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة.
- الجرايدة، محمد. (2001م). درجة ممارسة اسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الجندي، علياء عبدالله، وعبدالله لال (1994م). معوقات البرامج التطبيقية للتعليم المستمر في بعض مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية- الكويت، مج 8، ع30، ص ص. 27-59.
- الجهني، عبد الله مسعود. (2010م). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- الدحام، محمد عبدالكريم. (1992م). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس بمدينة الرياض بعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الدخيل، عبد الله بن محمد. (2000م). فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين. رسالة دكتوراه غير

- مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد (2011م). الأصول الإدارية للتربية. جدة: دار الشروق.
 - هجان، علي حمزة (2000م). واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام كما يراه مدير والمدارس ووكلاؤها: دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية. مجلة كلية التربية- عين شمس- مصر، ع 24، ج 1، ص ص 51-9.
 - الهدهود، دلال عبدالواحد. (1996م). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. دراسة ميدانية. الكويت: المجلة التربوية، مج 11، ع 41، ص ص 95 - 148.
- ثانياً: المراجع الأجنبية :**
- Backer. Chrstian & Palmer. (2009). The effects of culture on managers decision making- a case study of Mexico and Germany, Unpublished thesis, lulea University of tecnology.
 - Brost, P. (2000). Shared Decision Making for Better Schools, Principal leadership, London, p. p: 58-63.
 - Cheng, Mendy M & Lockett, peter F & Schulz Axel. (2003). The Effects of Cognitive Style Diversity on Decision-Making dyads. An Empirical analysis in the context of a complex task, Behavioral Research in Accounting.
 - Chi Keung, Cheng .(2008). The Effect of Shared Decision Making on the Improvement in Teachers' Job Development Access date, October 14, 2009, from: <http://www.eric.ed.gov>.
 - Glassberg, Pearl Bonnie. (2004). Participatory Decision Making PDM and Teacher Job Satisfaction (TJS) in New York City Elementary Schools. Dissertation Abstracts International, Section A: Humanities and Social Sciences ,(64 -9A): 3146.
 - حسن، محمد يوسف. (1989م). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ع2، ص ص 201-245.
 - سلام، عبدالحميد عبدالله (1985م). دراسة لواقع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التربوي على مستوى المدرسة وما ينبغي أن تكون عليه من وجهة نظر المعلم. مركز البحوث التربوية. جامعة قطر.
 - عالم، خالد أحمد. (2008م). درجة ممارسة القيادة التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى. كلية التربية.
 - عطوي، جودت عزت. (2008م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. ط2. عمان: دار الثقافة.
 - كشميري، محمد عثمان. (1985م). اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة الملك سعود، ع2، ص ص 201-245.
 - كتعان، نواف. (2007م). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط5. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 - مسكي، زامل بن جميل (2004م). بعض سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى. كلية التربية.
 - مصطفى، صلاح عبدالحميد (2002م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط3. الرياض: دار المريخ.

- Jill. R & Hough.(2005). An Empirical Test of Cognitive Style and Style and Strategic Decision Outcomes, Journal of Management Studies,42,2.
- Kim, Funny .(2001). The Relation Ship Between Decision Making Participation In Job Satisfaction Among Wore An School Teacher. University Of Iowa Proudest Abstracts.
- Seitovirta, Laura Camilla.(2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making, Unpublished thesis, Aalto University.
- Tannenbaum, Robert & Weschler, Irving R & Massarik, Fred (1980). Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. New York: McGraw-Hill.