



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس
الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

رحمة أحمد محمد العروج

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

2020/هـ1441

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس
الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

اعداد

رحمة أحمد محمد العروج

بكالوريوس لغة إنجليزية - جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف: الدكتور ابراهيم الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة
التربوية من كلية العلوم التربوية / عمادة الدراسات/ العليا جامعة
القدس

2020/هـ1441م



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية
في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

اسم الطالب: رحمة أحمد محمد العروج
الرقم الجامعي: 21720293

المشرف: د. إبراهيم الصليبي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/8/12م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوافقهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم الصليبي
التوقيع:
2- ممتحنا داخليا: د. كامل هاشم
التوقيع:
3- ممتحنا خارجيا: أ.د. تيسير أبو ساكور
التوقيع:

القدس — فلسطين

1441هـ / 2020م

الإهداء

إلى سيد الكونين والثقلين والفريقين من عرب ومن عجم.. إلى الحبيب محمد بن عبد الله

إلى من علمني صدق المذهب.. إلى روح والدي الغالي..

إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الدروب.. والدي الحبيبة..

إلى نبض قلبي وعوضي من الحياة.. أبنائي..

إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها.. إخوتي..

إلى الأيادي المخلصة التي ساندتني.. أساتذتي الكرام..

إلى كل من لم يدخر جهداً في مساعدتي في دربي.. أصدقائي جميعاً..

إلى من لهم جزء في قلبي..

إليهم جميعاً حباً.. وتقديراً.. ووفاءً...

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد.

التوقيع:

رحمة أحمد محمد العروج

التاريخ: 2020 / 8 / 12

شكر وعرّفان

باديء ذي بدء لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور إبراهيم الصليبي، الذي تفضل وأشرف على هذه الرسالة، والذي كان على مدار إعداد هذه الرسالة مثال العالم الرصين، والراعي الصالح، والإنسان المثالي الحق. فإذا كان في رسالتي جودة وحسن، فإلى أستاذي الكريم يعود الفضل كله، وإليه تعزى كل إجابة، وعلي وزر ما وقعت فيه من أخطاء. كما أتوجه بالشكر العميق للأستاذ للدكتور تيسير أبو ساكور والدكتور كامل هاشم اللذين تفضلا بمناقشة هذه الرسالة.

كما أن الواجب يدعوني إلى رفع آيات الشكر والتقدير إلى جامعة القدس التي أتاحت لي فرصة إنجاز هذه الرسالة، وإلى كل الذين ساعدوني في إنجازها وإخراجها المخرج العلمي الرصين.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم . وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس العاملين بمحافظة بيت لحم والبالغ عددهم (85) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فتكونت من (54) مديراً ومديرة من العاملين بمحافظة بيت لحم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وقد تكونت الاستبانة من (45) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تناول الأول منهما العوامل المهنية، بينما تناول الثاني العوامل الشخصية، أما الثالث فتناول العوامل الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدمت الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم للقرارات التربوية في مجالات المهام التعليمية والإدارية وعملية ممارسة اتخاذ القرارات المحددة على كافة المجالات (الأداة ككل) كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (2.81)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، جنس المدرسة، موقع المدرسة). وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: إعطاء دورات تدريبية للمدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة وفاعلية القرارات، وضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئة المحيطة، ودراسة وتقييم جميع البدائل وأن لا تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة ارتجالية وبناء على الخبرات الشخصية فقط، إضافة إلى زيادة وعي وإلمام مديري المدارس والمعلمين بالظروف البيئية المحيطة بالمدرسة سواء على المستوى المحلي أم العالمي وما يستجد فيها من تغيرات بحيث تكون أكثر حساسية للاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرارات، والعمل على توفير نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بين العاملين ومدير المدرسة لتوظيفها في الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية المدرسية.

Factors affecting principals decision-making process at Bethlehem government secondary schools from their point of view

Prepared by: Rahma Ahmad Mohamad Al-araj

Supervisor: Dr.Ibrahim Slaibi

Abstract

This study is aimed to identify the factors affecting the decision making-process among principals of government secondary school in Bethlehem District, from their point of view.

The society of the study consisted of all male and female principals of secondary schools in Bethlehem District, who are (85) principals. The sample of study consisted of (54) male and female principals who work in Bethlehem District.

The researcher used a questionnaire as the research instrument, consisting of (45) items distributed on three factors. Professional, personal, and administrative factors. In order to achieve the objectives of the study. The researcher used a Statistical Package for Social Sciences program (SPSS). The study showed many results, the most important one being that the degree to which government secondary school principals in the governorate of Bethlehem practice educational decisions in the factors of educational and administrative tasks, and specific decision making process in all factors (the instrument as whole) were medium as it reached their value (2.81) . Also, there was no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), in the affecting factors of decision-making process among the government secondary schools in Bethlehem District male and female principals, from their point of view. This was due to the study variables (sex, age, qualification, number of years of experience in the school administration, school gender, and school site).

The study showed a number of recommendations. The most crucial; giving training courses to principals in the decisions making process and its patterns to improve its quality and effusiveness of decisions. Administrative members should take care of administrative decisions that are made after analyzing the surrounding environment, studying and evaluating all alternatives. It is an important point that the decisions making process is not improvised and based on personal experiences only. To promote greater sensitivity to recent trends in making decisions, school principals and teachers need to be more informed and more awareness should be raised of any environmental conditions related to the school, whether from a local or global perspective.

Working to provide a communication system that allows the exchange of information and data between teachers and a school principal, in order to employ it in the scientific method for making school administrative decisions.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

يعتبر اتخاذ القرارات فنا قديما قدم البشرية نفسها، فمنذ ان وجد الانسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية، وكل مفردات حياته اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، اذ يلعب القرار دورا مهماً في النشاطات والأعمال اليومية، فالقرارات تشكل الحياة إذا كانت هذه القرارات مدروسة أم غير مدروسة، إيجابية بنتائجها او سلبية، الق رارات هي الأداة الأساسية التي تستخدم في مواجهة الفرص والتحديات (أبو سبت، 2005).

وتعتبر الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل أن يتكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار. وإن لاتخاذ القرارات وظيفة معرفية معنية بعملية التفكير في العواقب المترتبة على اختيار محدد (العواودة، 2008).

وقد أصبحت الإدارة التربوية في العصر الحالي هي المسؤولة عن تسيير المدرسة لتحقيق الأدوار المنوطة بها ولقد أطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات، فمن عصر اكتشاف الفضاء إلى عصر الكمبيوتر، إلى عصر التغير السريع، فما من نشاط أو اكتشاف، أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا كان من ورائها إدارة مسؤولة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أي مؤسسة أو دائرة أو مجتمع. والمدرسة التي ينتظر منها إنجاز أهداف المجتمع المتجدد لا بد لها من مدير فاعل يعمل على قيادة المدرسة بطريقة خلاقة تدلّ على أنه يدرك ما يقوم به دون تخبط أو تردد، نظرا لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به في المدرسة، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته (الخطيب، وآخرون، 2004).

وتبرز أهمية دور مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من أعمال في تيسير العملية التربوية وتطويرها، وتصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية اليومية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى (بطاح، والسعود، 2006).

ولكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بمسؤولياته بكفاءة، في مواجهه المشكلات في مجالات الطلبة وتنمية المعلمين إلى التواصل مع المجتمع المحلي، وحل المشكلات المتعلقة بتطبيق المناهج والتكنولوجيا، والبناء والتجهيزات المدرسية ولا بد من امتلاكه المهارات المعرفية والإنسانية والشخصية اللازمة لذلك (غنيمة، 2005).

إن ممارسة القرارات التربوية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة مديرها وفهم للقرارات التربوية وأساليب اتخاذها وممارستها، وبما لديه من مفاهيم تضمن متابعة تنفيذها وتقويمها (حمادات، 2007).

ومدير المدرسة الفاعل كما يقول فيليبس (Philips) هو شخصية مهمة في المدرسة وهو القائد الفاعل في مدرسته، إذ يمكنه من التغلب على المشكلات التي تقف أمام الابتكار والتطور، وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة لا بد من توفر درجة كبيرة من ممارسات مديري المدارس للمهام المنوطة بهم (Philips, 1987).

يقع على مدير المدرسة في القرن الواحد والعشرين دور كبير في مواجهة هذه التحديات، نتيجة تأثر المدرسة وإدارتها ببعض المتغيرات مثل العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص (عاشور، 2008).

ولكي يتم اتخاذ القرار يتطلب فيمن يتخذه أن يتصف بالكفاءة والمهارة التي تعينه في التعرف على طبيعة المشكلة وبدائل الحلول والتقييم الموضوعي لتلك الحلول لاختيار أنسبها وأكثرها ملاءمة، وأيضا أن يكون لهم أهدافا محددة ووقتا مناسباً ومعلومات صحيحة ومتوافرة بصورة مستمرة. ومن ثم فاتخاذ القرار من المسؤوليات الأساسية لمديري ومديرات المدارس، كما أنها عملية تنظيمية ناتجة عن مجموعة من الأفراد في تنظيم، ولا تتوقف فقط في مسؤولية المديرين والمديرات (عبد الرحمن، 2008).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التربوية، إذ أن قرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة مترابطة، إذ أن كل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن تتحقق أهداف المنظمة، كما أن القرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا في المنظمة تتبعها قرارات يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأدنى، أي أن اتخاذ القرار لا يكون في الواقع سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة في القرارات (العناني، 2008).

ازدادت أهمية اتخاذ القرار في مجال الإدارة التعليمية، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على مختلف المستويات التعليمية، ومن ثم أضحت النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية، إنما يعزى إلى حد كبير لقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها. وتتطلب عملية اتخاذ القرار التربوي توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة، وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعنى بصناعة القرار، وتتوقف كفاية القرار التربوي على صناعته لا على سلطة اتخاذها، ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار (الجوهري، 2008).

ومن هنا يصبح من الواجب تربية النشء في البيت والمدرسة والجامعة على حسن اختيار قراراتهم وتقدير نتائجها وتحمل مسؤولية هذه النتائج، أو بمعنى آخر التعرف على نواحي

السلوك الممكنة لمواجهة موقف معين، وتقييم كل مسلك منها، ثم اختيار المسلك الذي

يرون————الأحسن وبالتالي————ي

تحمل آثارها باعتبارها آثاراً لاختيارهم الحر (سلام وزكي، 2007).

ولا شك أن هناك عوامل تؤثر في اتخاذ القرارات كالعوامل المهنية والشخصية والإدارية، وفي هذه الدراسة حاولت الباحثة لقاء الضوء على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم.

1.2 مشكلة الدراسة

ان عملية صنع القرار هي واحدة من أهم العناصر في ادارة أي مؤسسة، والمدارس هي مؤسسات، واتخاذ القرارات من الأشياء الهامة في مجال الأعمال حيث المخاطر مرتفعة والشك موجود، ولا توجد طرق مثلى للوصول إلى الحل الصحيح لبعض المشكلات وبخاصة غير الروتينية، ولهذه القرارات انعكاسات على البيئة المحيطة بللمؤسسة التي يعملوا بها (علاوش، 2011).

إن للعمل الإداري في المدرسة أهمية قصوى في عالم اليوم، وذلك لأن الممارسات الإدارية هي التي يعزى إليها التقدم أو التخلف الحضاري، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تتطوي على القرار. إن أي نشاط إداري يهتم بجانب العمل ويغفل جانب اتخاذ القرار هو نشاط غير سليم، فالإدارة هي عملية اصدار القرار المناسب في الوقت المناسب ووضع موضع التنفي ذ (السلمي، 2002).

وترتبط عملية اتخاذ القرار في الإدارة الحديثة بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث أن النجاح الذي تحققة أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قياداتها في اتخاذ القرارات

المناسبة، فنجاح الإداري متخذ القرار يعتمد على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك، والقرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته لها تأثير تراكمي وشامل على نجاحه، فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأنسب للتعامل مع المشكلة أو الحدث (شاهين، 2015).

ومما لا شك فيه أن متخذ القرار الإداري في المدرسة يتأثر بالعديد من العوامل التي تؤثر على قراراته سواء كانت داخلية أو خارجية (الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والاقتصادية، والثقافية)، كما أن الظروف الداخلية والخارجية - الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية- التي تتفاعل مع المنظمة تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات (الحريري، 2008).

وتوى الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي أن نجاح عملية التعليم والتعلم يتم من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية بطرق فاعلة بما يتفق مع الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة، وفي ضوء تعاضد المهام والمسئوليات الإدارية والفنية المناطة بمديري المدارس فإنهم بحاجة إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة تؤدي إلى إنجاز الأهداف بكفاءة عالية مستندة إلى أسس علمية في إطار الديمقراطية والمشاركة الجماعية بما يضمن اتخاذ قرارات صائبة وقابلة للتنفيذ.

ومن هنا برزت فكرة البحث في مشكلته التي تتمثل في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، حيث تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: " ما العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم ؟"

1.3 أسئلة الدراسة

- 1- ما العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة، جنس المدرس، موقع المدرسة)؟

1.4 فرضيات الدراسة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير موقع المدرسة.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق ما يأتي:

- 1- التعرف على مدى ممارس _____ مديري ومديرات المدارس الثانوي _____ في محافظ _____ بيت لحم

للقرارات التربوية _____ ف _____ ي مجالات المهام
التعليمية والإدارية وعملية ممارسة اتخاذ القرارات
المحددة.

2- معرفة إذا ما كانت هناك فروق في العوامل المهنية والشخصية والإدارية
المؤثرة في عملية

اتخاذ القرارات لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية
الحكومية في مدارس محافظة _____ بيت

لحم تعزى لمتغيرات الدراسات (الجنس،
العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في

الإدارة، جنس المدرسة، موقع المدرسة).

3- التعرف على الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية.

4- التعرف على أنماط اتخاذ القرار.

5- معرفة العقبات والصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

1. 6 أهمية الدراسة

الإدارة هي فن وعلم وتحقيق الأهداف بواسطة الآخرين والإدارة التربوية هي نظام وفرع من
الإدارة العامة للدولة والمجتمع وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا
لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من
التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة
لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع _____ ع القريب _____
والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية _____

سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على
أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن (لعويسات، 2003). وتتبع أهمية
هذه الدراسة من:

1- ارتباطها بعمل الانسان اليومي أو حياته العائلي أو أي مجال من مجالات النشاط
الانساني،

فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الادارية التي تتخذ
القرارات

لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، او بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع
القرارات، أو في

تنفيذها أو يكونوا هدفًا لها، وتستمر عملياً اتخاذ القرارات
طالما كان هناك عمل ونشاط
لتحقيق أهداف مطلوبة.

2- إن هذه الدراسة قد تسهم في توعية مديري ومديرات المدارس بأهمية اتخاذ القرارات
المدرسية

3- تعتبر هذه الدراسة فـي حدود علم الباحث فـي أول
دراسة تجري في محافظة بيت لحم على

المدارس الحكومية والتي تتناول موضوع العوامل المؤثرة في عملياً اتخاذ
القرار لدى مديري
ومديرات المدارس الثانوية.

4- قد تفيد الدراسة في فـي الدارسين في مجال الإدارة
المدرسية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث
لاحقة أو مشابهة.

5- يمكن أن تسهم هذه الدراسة فـي تقديم مقترحات تزيد من
فاعلية الإدارة المدرسية في اتخاذ
القرارات التربوية

6- لفت انتباه وزارة التربية والتعليم العالي إلى أهمية اتخاذ القرارات
الإدارية وأهمية استخدامها،

وتوضيح جوانب القوة والضعف الناتجة عن اتخاذ القرارات، وحث وزارة التربية والتعليم
العالي

على تشجيع المديرين والمديرات على اتخاذ القرارات الإدارية.

7.1 حدود الدراسة

- 1- الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم.
- 2- الحد البشري: مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم.
- 3- الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الدراسي 2019 / 2020.
- 4- الحد الموضوعي: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.
- 5- تتحدد نتائج الدراسة في الأداة المستخدمة.

8.1 مصطلحات الدراسة

العوامل المؤثرة اصطلاحاً: " هي تلك العوائق التي تعيق اتخاذ القرارات سواء كانت عوائق مهنية أو شخصية أو إدارية تؤثر في متخذ القرار، مما يتسبب في حدوث انحرافات إدارية ولا إرادية " (أبو حمدي، 2005: 14).

وتعرف الباحثة العوامل المؤثرة إجرائياً: بأنها العناصر المؤثرة والفاعلة ايجابياً وسلبياً ومقدار هذا التأثير وحجمه على اتخاذ القرارات الإدارية.

اتخاذ القرار اصطلاحاً: " هو عملية اختيار حذر لبدل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد " (أبو معمر، 2006: 11).

وتعرف الباحثة اتخاذ القرار إجرائياً بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها ، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل.

مدير المدرسة اصطلاحاً: " هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، ويمثل النظام والأخلاق والشخصية القوية، ويقود المعلمين والطلاب، فلا بدّ أن يكون واجهة مشرفة وقدوة يفتخر بها جميع من في المدرسة، والمدير المدرسي مثله مثل أيّ مدير لمؤسسة أو شركة ما، عليه أن يقوم بوظائفه الخمس على أكمل وجه، من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة وتقويم " (النبية، 2011: 13).

وتعرف الباحثة مدير المدرسة إجرائياً: أنه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، الذي يعمل على توفير البيئة التعليمية المناسبة، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التعليمية، وهو المنسق لجهود العاملين في المدرسة، والموجه لهم، والمقوم لأعمالهم، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة لا تقتصر على فترة عمرية معينة ولا على مرحلة دراسية محددة، مهتمة بكل جوانب شخصية الفرد، متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية، مستندة إلى أسس علمية مستمدة من علم نفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وغير ذلك من العلوم (أبو معمر، 2006).

والمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة واتخاذ القرارات وممارستها (عطوي، 2001).

2.1.1 مفهوم اتخاذ القرارات

تمثل القرارات صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف نجاحها على نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها (جمال الدين، 2004).

وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات

مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي، وقد عرف كنعان القرار بأنه عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظي (كنعان، 2002).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: أن مفهوم القرار بشكل عام يتلخص في انه العملية الواعية القائمة على افتراضات حقيقية وقيمية يختار بموجبها نشاطا سلوكيًا مرغوبًا فيه (خصاونة ، 1986).

ويعتمد القرار على عدة أمور تدخل في تركيبه وهي: الحقائق، والمعرفة، والخبرة، والتحليل، وإصدار الحكم (النبيه، 2011).

والقرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير، حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على سمعته العملية ونجاحه. لذلك ينظر إلى الإدارة المدرسية إلى أنها المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق، وإليها يرجع في تصريف الأمور وتحقيق الأهداف، وأصبحت الإدارة المدرسية من أعظم القوى المؤثرة في عالم اليوم، وأصبح

دورها حيويًا وفعالًا في كل المجالات، والإدارة المدرسية كما يراها غنيمات هي " منظومة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط، وتيسير، وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية " (غنيمات، 2005).

وتنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة ودورها في نمو الطفل وتنميته وتهيئة الفرص أمامه لاكتساب الخبرات، ولذلك يعد أسلوب ممارسة المدير الذي يتبع في تيسير أمور المدرس————ة

وإدارتها أساسًا هامًا لتحقيق المدرسة لأهدافها، وقيامها بواجباتها، ومسؤولياتها، فالإدارة المدرسية تهتم بالأفراد من تلاميذ، ومعلمين، وموظفين إداريين ، وتهتم بالمناهج وطرق تنفيذها، وما يدور بالفصول الدراسية، وبين جدران المدرسة، وما يتم خارجها بإشرافها، وما يتصل بذلك من إجراء قنوات اتصال مع المؤسسات التعليمية الأخرى والمجتمع المحلي (حجي، 2005).

وقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من كل من علماء الاجتماع والنفس والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضحا لاتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة أو اختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معنى اتخاذ القرار (الزهراني، 2005).

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعضا من التعريفات لاتخاذ القرار التي توضح مفهوم اتخاذ القرار تبعا للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومنها:

هو عملية اختيار حذر لبديل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد (أبو معمر، 2006).

4- البدائل: وجود بدائل وحلول متعددة أمام الإداري لحل مشكل _____ ما، فيقوم باختيار الأنسب في نظره لتحقيق هدفه.

5- القيود : يواج _____ ه متخذ القرار قيود ا عدة ألا وه _____ ي درج _____ التأكد من المردود، درجة المخاطرة، الخب _____ رة، مصادر التمويل، ومدة تنفيذ الق _____ رار حتى يكون الق _____ رار صحيح _____ا وسليم _____ا (عباس، 2012).

فالقرار الإداري السليم والفعال يمتاز بقابلية التنفيذ دون معوقات، ويكون مرحباً به ومقبولاً من قبل المعنيين، وأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة (عباس، 2012).

2. 1. 5 عملية صنع القرار واتخاذ القرار في الإدارة المدرسية
هناك فرق بين اتخاذ القرار وصناعته، فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع معلومات عن المشكل _____ة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد (مصطفى، 2002).

وتعتبر عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار (أحمد، 2003).

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير

التربية والتعليم أو الوكيل أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصلة الشرعية في النظام والتي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار (مصطفى، 2002).

إن عملية صنع القرار ليست اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أنها تستند إلى قرارات سابقة كما تؤثر في قرارات لاحقة وبالتالي هي عملية متصلة بالوقت باعتباره عنصرًا مهمًا في صنع القرارات، فالماضي تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما، والحاضر: يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها. والمستقبل: هو الوقت الذي تنفذ فيه هذه القرارات (أحمد، 2003).

إن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة يتدخل فيها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والخبرة والممارسة والعلم والفن للإدارة، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت واتباع الخطوات المخططة والمنظمة والمتأنية والمتعاقبة (البدرى، 2001).

2.1.6 خطوات اتخاذ القرارات

هناك عدة طرق وأساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات، فهناك أسلوب التجربة والخطأ، وأسلوب التقليد والمحاكاة، وأسلوب الاعتماد على الخبرة السابقة، واتباع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات والتي تعتمد على منهج علمي واسع تصدر عنه (مصطفى، 2002).

ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات على الخطوات الآتية:

أولاً: الشعور بالمشكلة

ويتمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها والتعرف على حجمها ولامحها ومدى حدتها وخطورتها وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وعلى غير ذلك من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديداً واضحاً يزيل عنها أي غموض (البدرى، 2001).

ثانياً: تحديد الهدف من اتخاذ القرار

قد يكون الهدف حل مشكلة معينة سواء أكانت مشكلة تنظيمية أم وضع برنامج للتدريب أم رسم سياسة تعليمية أم تطوير لمناهج الدراسة، والهدف لا بد أن يكون واضحاً ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه ومؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه (مصطفى، 2002).

ثالثاً: جمع البيانات والمعلومات

تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضرورية لفهم المشكلة وتحديدها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة، كما يجب تحليل هذه البيانات والمعلومات وتصنيفها وربطها ببعضها وتقويمها والتأكد من صحتها وتخزينها وتيسير سبل استرجاعها واستخدامها وقت الحاجة (البدرى، 2001).

رابعاً: وضع الحلول والبدائل الممكنة

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، وهناك عدة طرق للوصول إلى الهدف ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل حتى أنه يمكن القول بأنه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هناك خطأ ما في هذا البديل ولهذا يجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول الأخرى البديلة المتاحة

لمواجهة الموقف، فلكل بديل نتائج أو مترتبات في حالة اختياره كحل أو اتخاذه كقرار، وهذه المترتبات أو النتائج متعددة منها ما يظهر في وقت قريب ومنها ما يظهر على المدى البعيد ومنها ما هو ظاهر ومنها ما هو خفياً ومنها ما هو مؤكد ومنها ما هو غير مؤكد. المترتبات أو النتائج هي مترتبات واحدة من هذه المترتبات قد يكون ميزة حسنة مرغوبة أو ميزة سيئة غير مرغوبة، ولذلك فإن عملية المفاضلة بين البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة على كل بديل.

وفي هذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار وذلك كله مرتبط بما يتوفر من حرية في طرح الآراء والأفكار والمقترحات وعدم التقيد باللوائح والإجراءات المعقدة (مصطفى، 2002).

خامساً: تقييم البدائل والمفاضلة بينها

ويتم في هذه الخطوة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يراد اتخاذ قرار إداري بشأنه وفي دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة موضوع القرار (البدري، 2001).

وتعتمد هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار من واقع نتاج المواقف الإدارية التي واجهها ومن واقع المشكلات الإدارية المشابهة مع الأخذ في الاعتبار الاختلاف أو التشابه في العوامل والظروف الجديدة والقديمة فلكل موقف إداري ظروفه وعوامله المرتبطة به ويمكن الاعتماد على أسلوب الخبرة أو التجربة عند اتخاذ القرارات الروتينية وهي القرارات التي تمس المشكلات المتكررة، رغم أنه قد يشوبها بعض الأخطاء أو تدخل فيها الظروف الخاصة مثل مستوى الإدراك والعواطف والتحيزات أما القرارات الرئيسية وهي القرارات غير الروتينية وتمس المشكلات غير المتكررة فيستخدم أسلوب البحث والتحليل لاختيار البدائل وفق معايير معينة (مصطفى، 2002).

سادساً: اتخاذ القرار

ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقاً وتمشيًا مع المعايير المتفق عليها (البديري، 2001).

سابعاً: تنفيذ ومتابعة القرار

وهو الاختبار الحقيقي له، لذا وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أو لا بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ.

والتنفيذ قد يكون على عدة مراحل، تخصص المراحل الأولى منه لاكتساب الوعي المعرفي بالنسبة للقرار المراد تنفيذه وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحوه، وتحديد المهام والمسئوليات ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ، وتخصص المراحل التالية للأعمال التجريبية التي تهدف إلى معرفة مدى قابلية القرار للتنفيذ أو مدى الفائدة المرجوة منه في حالة التطبيق الكامل، وتخصص المرحلة الأخيرة للعمليات المستمرة أو الاسترسال على نطاق واسع (مصطفى، 2002).

وتنوي الباحث أن كل مرحلة من المراحل السابقة تسهم بقدر ما في التوصل إلى القرار الرشيد وتنفيذه، وهذه الخطوات قد لا تتم بالضرورة وفق الترتيب السابق وإنما قد يحدث تشابك أو تداخل بين تلك المراحل، فاتخاذ القرار هي عملية دينامية وطبيعة المشكلة قد تتغير من مرحلة لأخرى اعتماداً على نوعية المعلومات المتاحة والظروف المحيطة.

2. 1. 7 العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان، وهذه العوامل هي:

1- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الذي يتطلب منا معرفة هذا

الهدف، حتى يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار.

2- إن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضى كل فرد في المنظمة، لأن البعض قد يهتم

بالقرار لما فيه مصلحة، والبعض الآخر لا يرضيه، ولذلك يقع العبء على متخذ القرار.

3- إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تكون من

مفاهيم وأفكار ذهنية، لذلك يجب

التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

4- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتاً كافياً حتى

يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير

الكافي والتقييم قبل البت فيها، ولكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرار عن الحد المألوف مما

يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية

لا

تعني عملاً جيداً، لكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم

اللاشعوري لمتخذ

القرار.

5- ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذه للقرار من تغيرات، لأنه

عمله

الأساسي، وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروباً من اتخاذ القرار.

6- ينبغي توقيف بعض القرارات الخاطئة،

ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات

الخاطئة، لأن من لا يخطئ لن يتقدم، والقرار الخاطيء قابل للتصحيح.

7- كل قرار يتخذ مرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات في كثير من

الأنشطة الأخرى، لذلك على كل متخذ قرار أن يكون مستعدا لتعديله أو الغائه في ضوء

الأعمال والأنشطة المترتبة عليه (أعضاء هيئة التدريس، 2006).

2.1.8 أهمية اتخاذ القرارات

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، وهي:

أ- أهمية القرارات من الناحية العلمية

* تعتبر القرارات الإدارية وسيلة وسيل علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

* تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

* تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكيف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنطقة.

* تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة

للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على

المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

ب- أهمية القرارات من الناحية العملية

* تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

* تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
* تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية (بلعجوز، 2010).

2.1.9 المشاركة في اتخاذ القرارات

تعرف المشاركة بأنها "دعوة المدير لمؤسسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"، كما عرفت بأنها "اندماج الأفكار العقلية وعاطفية في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها" (خلاصي، 2007).

وتبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة وإقناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين، فتتمو قدراته وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية (إبراهيم، 2008).

إذ تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مستعينا بما لديهم من معارف وخبرات على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها (العطية، 2003).

كذلك قد لا يتخذ المدير قرارا مسبقا، ولكن يبدأ بعرض المشكلة ويتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم ويحصل منهم على البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك. ونلاحظ في هذا النموذج أن المدير يتيح قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار قبل اتخاذه (الموسوي، 2013).

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرار مزايا عديدة، فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين. فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أف راد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة وحسنة و متميزة مع الجمهور (القحطاني، 2007).

2. 1. 10 أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات

حدد الموسوي أساليب المشاركة في اتخاذ على النحو الآتي:

أولاً: اللجان

من المعروف أن قدرا كبيرا من أعمال المنظمة يتم خلال تشكيل اللجان، ويقصد باللجنة تشكيل مجموعة من الأفراد، يوكل إليهم دراسة قضية أو موضوع أو مشكلة معينة، وتقدم

المقترحات والتوصيات بشأنها من أجل التوصل إلى اتخاذ القرار بشأنها. وتعتبر اللجنة من أفضل أساليب حل المشكلات، وتقديم الحلول بصورة أفضل من تقديمها بواسطة كل فرد على حدى، ومن خلال

تبادل الآراء داخل اللجنة يمكن الوصول إلى أفضل الحلول، وبالتالي يتم اللجوء إلى اللجان كأهم وسائل زيادة إطار المشاركة في اتخاذ القرارات، والتشجيع على التبادل الحر للآراء والأفكار، ومن ثم حفز الناس ومساعدتهم في الإسهام بأفكارهم، علاوة على دور اللجان في التأكد من توفر الاتصال الجيد بين أقسام إدارية متنوعة داخل المنظمة.

ثانياً: المؤتمرات

يمثل المؤتمر لقاء يتم بين مجموعة من المتخصصين بقيادة رئيس المؤتمر، بهدف إلقاء الضوء على قضية معينة، وتقديم بعض البحوث والدراسات والتوصيات بشأنها، ومن خلال نتائج ذلك يتم التوصل لقرار أو عدة قرارات بشأن تلك القضية.

ثالثاً: مجموعات المناقشة

حيث تجتمع مجموعة من الخبراء والمختصين معاً، ومناقشة قضية ما بعد عرض الرئيس أو المدير لأبعاد المشكلة، وخلال ذلك تتولد بعض الأفكار الإبداعية الناضجة، حيث يتم رصد كل تلك الأفكار والبدائل المطروحة، ويتم أخذ الآراء حول كل منها لاختيار أفضلها.

رابعاً: مجالس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة في أي منظمة من بعض مديري المنظمة، ومن عدد من العاملين بالمنظمة الممثلين للعاملين بها، بالإضافة إلى بعض الخبراء والممثلين لبعض الهيئات الخارجية ذات الصلة بالمنظمة، حيث يجتمع هؤلاء بصورة دورية لمناقشة الأعمال الروتينية بالمنظمة، وقد يجتمع هؤلاء بصورة طارئة لمناقشة بعض المواقف الاستثنائية واتخاذ القرار بشأنها (الموسوي، 2013).

2. 1. 11 أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات

لا شك أن الإدارة الحديثة تؤكد على أهمية إشراك المرؤوسين في صناعة معظم القرارات التي تتخذها المنظمة بهدف تحقيق ما يأتي:

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 2- رفع مستوى القرار المتخذ، حيث يشترك في ذلك مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات.
- 3- ضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم في صنعها، وبالتالي

ضمان التزامهم بتنفيذه.

- 4- تدريب المرؤوسين وبخاصة في المستوى الإداري الأعلى والأوسط على تحمل المسؤولية في

اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بإبعاد الآراء عند صنع أي قرار في المنظمة، وتشجيعهم

على إمعان الفكر بغرض تحقيق هدف يتصل بالمصلحة العامة لمنظمتهم.

- 5- توفر قدرا كبيرا من المعلومات والبيانات والتوقعات من مجموعــــة من التخصصات، وبالتالي

يتم دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الضبط والدقة واتخاذ القرار المناسب تجاهها.

- 6- يؤدي القرار بالمشاركة غالبا إلى تحسين استغلال الموارد وخفض التكاليف إلى أقل حد

ممكن، وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته، لأن ذلك القرار سيؤدي بالضرورة إلى تقليل

2. 1. 12 اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية (المدارس)

يحقق النظام التعليمي الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية، وتتوع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات بين العاملين داخل الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية وإداراتها المختلفة، وتعمل القرارات التي تتخذ في هذا المستوى على الوصول بجهود المناطق التعليمية إلى أقصى حد يحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع المدارس التابعة لكل منطقة، إلا أن هناك احتمال وجود فروق في عمليات اتخاذ القرارات بين منطقة وأخرى، وبين إدارة تعليمية وأخرى (الهدهود، 2006).

وفي المستويات الأعلى نجد أن عمليات اتخاذ القرارات تتعلق بمسائل أشمل وأعم مثل وضع السياسات التعليمية، واستراتيجيات العمل التربوي، وخطط التعليم، وتقديم الخدمات التعليمية، واستراتيجيات العمل التربوي، وخطط التعليم، وتقديم الخدمات التعليمية، ويعد هذا المستوى من نطاق اتخاذ القرار من صلاحيات القيادات التربوية العليا (حجي، 2005).

وتخضع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية إلى عدة متغيرات تؤثر فيها بدرجة كبيرة، وفي مقدمة هذه المتغيرات، الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للتربية، والتي تتخذ بشأن تحقيقها القرارات، وتحدد بالتالي اتجاهاتها وطبيعتها نحو المركزية أو اللامركزية (التهامي، 2008).

ونجد أنه في إدارة التربية تتجمع كل المستويات بداية من رسم السياسات إلى مستوى تنفيذها في المدارس، ومثل هذه الإدارة لا يمكن أن نصفها إلا بالديمقراطية، لأنها تقوم على مشاركة الجميع وإسهاماتهم الفاعلة في عملية اتخاذ القرار، مع إتاحة الفرصة للمنافسة والابداع من قبل كافة العاملين في مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة، التي هي في إطار النظام التعليمي إحدى

المستويات لعملية اتخاذ القرار، وهي القاعدة التي تصب فيها معظم قرارات الإدارة العليا، كما أنها القاعدة التي ينطلق منها العديد من القرارات لمعالجة المواقف، وتنفيذ العمليات التعليمية المناطة بالمدرسة كمؤسسة تربوية مثل مشكلات انتظام الدراسة والممارسات التدريسية وغيرها (الموسوي، 2013).

كما أن معرفة مديري المدارس أو متخذي القرار تعد في غاية الأهمية، ليس من الناحية النظرية فقط، بل أيضا من الناحية التطبيقية، لأن اتخاذ القرار في ظل هذه المعرفة لا بد وأن يكون أسلوبيا يتعلمه المشاركون في عملية اتخاذ القرار في إطار إعدادهم لتولي مهام وظيفية، فمن المهم أن يتعلموا بناء المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار، واكتساب المهارات اللازمة في التطبيق سوف تكسب العاملين في المدارس خبرات هامة في اتخاذ القرارات وترشيد تطبيقها. ونجد أن معظم مديري المدارس، وكذلك من يمكن أن يشارك في اتخاذ القرار يتضمن إعدادهم المهني لمعرفة خطوات اتخاذ القرار والتدريب عليها. وإذا نظرنا إلى القراءات التي تتخذ في محيط

المدرسة نجد أن أهمها هو ما يتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات، وحل المشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة، وهي ما يطلق عليها القرارات الحيوية، ثم تأتي بعدها القرارات الروتينية التي تتعلق بالأمور البسيطة المتكررة التي تبتعد عن فنية العمل التربوي، وأيا كان نوع القرار الذي يتخذ، فإن تقسيم القرار ينبغي أن يتم في ضوء تفهم طبيعة الموقف محل القرار، والآثار المترتبة عليه بحسب وظائف المدرسة في الجوانب الآتية:

1- تحسين العملية التعليمية

تعتبر عملية صنع القرار التعليمي من أهم مستويات رجل الإدارة التعليمية، لا سيما في تلك المرحلة الحاسمة التي يمر بها النظام، حيث التوسع فيه والدعوة إلى تطويره وتحديثه، والتحول في وظيفة المدرسة والتطور في وظائفها، وتغيير مفهوم التعلم أدى إلى تطبيق سياسات جديدة، وإعادة تخطيط كثير من أجزاء المنظومة التعليمية على مستوى المدرسة، وتتم عمليات التطبيق والتخطيط بموجب قرارات تربوية

مركزية تتخذ في وزارة التربية والتعليم، ويتم تنفيذها بواسطة المديريات التعليمية في المراحل الدراسية محل القرار.

2- تسيير أعمال المدرسة

عندما تصل الخطط المطورة في الجوانب الفنية كالمناهج وطرق التدريس والتقييم إلى المدرسة، فإن تنفيذها في سياق العمل داخل المدرسة في ظل تطبيق أي تطورات فنية أو إدارية أخرى، يتطلب اتخاذ كثير من القرارات بعضها ينفرد به مدير المدرسة، أو مدير المدرسة مع نائبه، والبعض الآخر يتطلب من مدير المدرسة لقاء الآباء أو لقاء الآباء والمعلمين من خلال مجلسهم لتدارس حلول المدرسة ومشكلاتها، مما يساعده على اتخاذ القرارات السليمة.

3- الإشراف أو التوجيه الفني

يمثل الإشراف أو التوجيه الفني حلقة اتصال بين الإدارة التربوية العليا وبين الإدارة المدرسية، فيما يختص بتطوير المناهج وتطبيق الأساليب الجديدة في التدريس، والتطبيقات التربوية وأساليب التقييم، ويتضمن الإشراف التربوي جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمور التعليم، بتوفير

القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين، من أجل تحسين التعلم، وإثارة اهتمامات المعلمين، واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها. ومن هنا فإن على الإشراف الفني استيعاب السياسات والخطط الجديدة، وتحديد متطلبات تنفيذها في المدرسة، واتخاذ القرارات اللازمة بشأن مواعيد التنفيذ وأساليبه، وتنسيق مسؤوليات التنفيذ بين كافة العاملين في المدرسة.

4- تحسين الخدمات المدرسية في البيئة المحلية

مع تطور الدور الذي تقوم به المدرسة، أصبح عليها الكثير من الأعباء لتقديم خدمات جديدة في البيئة المحلية، مثل تعليم الكبار، وتقديم برامج للأنشطة الرياضية والفنية والاجتماعية،

وقيام المدرسة بمسؤولياتها في هذا الجانب يتطلب اتخاذ القرارات على مستوى مدير المدرسة والوكلاء والمعلمين وأولياء أمور الطلبة، لضمان حسن سير الخدمات التي تقدم للمجتمع المحلي، وتحسينها بصفة مستمرة، حتى تتجح المدرسة في تفاعلها مع البيئة المحلية (الموسوي، 2013).

2.1.13 أنواع القرارات

تكتسب دراسة أنواع القرارات أهمية خاصة نظرا لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي

تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب عليها . كما ان 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 الادارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم على معايير متعددة ومتباينة، إلا أن هذه التصنيفات لا تمثل جميع أنواع القرارات الإدارية (حميضي، 2007).

وبالرغم من تعدد التصنيفات إلا أن التصنيفات الأكثر شيوعا هي:

1- طبقا لإمكانية برمجتها

القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة

أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب احصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا (ياغي، 2010).

القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً. تشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مواءمة 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 جداً (ياغي، 2010). ويبين الجدول (2.1) الفرق بين القرارات غير المبرمجة والمبرمجة:

جدول رقم (2.1) الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة	القرارات المبرمجة
غير متكررة	روتينية متكررة
الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً
البيانات غير مؤكدة نسبياً	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة
الوقت والجهد المبذول فيها كبير نسبياً	الوقت والجهد المبذول محدود
غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة	تتعلق بالأنشطة التشغيلية اليومية للمؤسسة

المصدر: (الشماع وحمود، 2000)

2- وفقاً لأهميتها

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

القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهميتها الأثر والناتج 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 منوطا 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 ان 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 ان هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبوات السابقة لمتخذها، كما ان اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتنفجر باستمرار (البحيصي، 2006).

4- وفقاً لطريقة اتخاذها

تصنف لقرارات فردية وقرارات جماعية كالآتي:

القرارات الفردية: هي تلك القرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون مشاركة أو مشاوراة العاملين أو المعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المؤسسة.

أما القرارات الجماعية: فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يعكس ذلك روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة (مناصرية، 2004).

5- وفقاً لأساليب اتخاذها

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

القرارات الكيفية: يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخصواته وتجاربه ودراساته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن

مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس واتجاهات المدير الذي يتخذها. ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم 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 بدلاً من الحل المثالي.

القرارات الكمية: هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك 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 ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفير الخبوات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل (العوادة، 2008).

6- القرارات طبقاً للمجالات الإجرائية الدراسية

قرارات متعلقة بالشئون الفنية بالمدرسة: مثل وضع برنامج شامل للعمل وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات.

قرارات متعلقة بالشئون المالية والإدارية: مثل إعداد الموازنات وتنظيم الملفات والسجلات الإدارية.

قرارات متعلقة بالطلاب: قبول الطلاب وتحويلاتهم وإعادة قيدهم، والإعفاء من الرسوم المدرسية.

قرارات متعلقة بالعاملين: متابعة النمو المهني للعاملين وتوجيه نظرهم، وكذلك منح الإجازات الطارئة والاعتيادية.

قرارات متعلقة بالمبنى وتنظيمه وتجهيزاته: تنسيق الخطط لإقامة الأبنية، إدخال التعديلات على الأبنية الرئيسية.

قرارات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: مثل تشكيل مجلس أولياء الأمور ومتابعة فعالياته، ومتابعة حل المشكلات بين المدرسة والمجتمع المحلي (أحمد وحافظ، 2003).

7- وفقاً لطريقة إيصالها للعاملين

بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى: قرارات مكتوبة: يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.
قرارات شفوية: قرارات يلقها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل (كنعان، 2007).

8- القرارات الاستراتيجية والتكتيكية

القرارات الاستراتيجية: وهي تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمؤسسة.
القرارات التكتيكية: تمثل تجزئة القرارات الاستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة لكنها في نفس الاتجاه العام للمؤسسة (كنعان، 2007).

9- القرارات المنزمية والقرارات الشخصية

القرارات المنزمية: مجموعة من القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمؤسسة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها من حيث التعليمات التي يسير في إطارها.

أما القرارات الشخصية: فهي عبارة عن القرارات التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية وخبرته الذاتية في ميدان العمل، ولا يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية بينما يمكن تخويل صلاحية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى المستويات الإدارية الأخرى للمؤسسة (الشماخ، وحمود، 2000).

10- وفقا لمؤشر الزمن

من حيث المدة التي يغطيها القرار فهي كما يأتي:

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 نسبياً تتراوح بين عام وخمسة أعوام.

طويلة المدى (استراتيجية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاماً (أبو سبت، 2005).

ويصنف عياصرة وحجازين القرارات التي يتخذها مدير المدرسة كما يأتي:

- * قرارات ترتبط بنمو التلاميذ وتعلمهم.
- * تخص عملية التدريس وتحسينها.
- * قرارات إدارية تتعلق بشؤون العاملين في المدرسة (هيئة تدريسية - عاملين).
- * قرارات تخص علاقة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المدني.
- * قرارات لها علاقة بالمصادر المالية والأبنية والمرافق المدرسية (عياصرة وحجازين، 2006).

بينما صنف أحمد وحافظ القرارات وفقاً للمجالات الإجرائية الدراسية كما يأتي:

- * قرارات تتعلق بالشؤون الفنية: كتوزيع المهام والمسؤوليات.
- * قرارات تتعلق بالشؤون المالية والإدارية: مثل إعداد الخطط الإدارية والمالية.
- * قرارات تتعلق بالطلبة: مثل الالتحاق بالمدرسة أو النقل الداخلي والخارجي.
- * قرارات تتعلق بالعاملين: مثل متابعة المعلمين ونموهم المهني وتأديبة واجبههم.
- * قرارات تتعلق بالمباني المدرسية: مثل إعداد خطط لتوسعة المباني أو صيانتها.

* قرارات تتعلق بعلاقــــــــــــــــة المدرســــــــــــــــة والمجتمــــــــــــــــة ع
المحلــــــــــــــــي: مثل مجلس أولياء أمور الطلبة (أحمد،
وحافظ، 2003).

2.1.14 المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار ومتخذ له

يرى كل من كاتز وكاهن " ضرورة توافر ثلاث مهارات فيمن يتولى قيادة وإدارة الأفراد، وقد حددا تلك المهارات الجوانب الفنية والعلاقات الإنسانية والقدرات الإدراكية" (رسمي، 2004).

وتتطلب عملية اتخاذ القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وقد اوضحها بعض الباحثين والمربين على النحو الآتي:

1- مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل:

- * الحرص على وضوح وفهم اهداف المدرسة.
- * الحرص على فهم وتوضيح اهداف المدرسة للمعلمين.
- * أخذ اهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
- * مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
- * مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
- * قدرة المدير على تحديد اهداف دقيقة لنفسه.

2- مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتشتمل المهارات التالية:

- * مهارة تحديد المشكلات بسهولة.
- * مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.
- * مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة.

3- مهارة اتخاذ القرارات والقيام بعمل وتشمل:

- * مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- * مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- * التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
- * الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
- * مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- * تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
- * تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها (محمد، 2009).

وقد اظهرت العديد من الدراسات والكتب والمقالات أهمية التحكم في إدارة الوقت وهذا لارتباط ذلك بشكل مباشر بتقدم المجتمع، فالتقدم يعني تحقيق الانجازات التي يصبو إليها المجتمع بأقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل التكاليف، ويبقى التطور التكنولوجي مؤشرا أساسيا في اختزال

الوقت حيث ان الاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الادارة كأدوات القياس والتخزين تساعد كثيرا في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المحدد، نتيجة السرعة في توفير المعلومات وبالتالي اختزال الوقت والجهد والمال (حمادات، 2007).

وتشير دراسات اخرى إلى تفوق الذكور على الاناث فيما يخص سرعة اتخاذ القرار التربوي وجودته، وتفوق الاناث على الذكور فيما يخص مستوى الأداء الوظيفي (الصليبي، 2008).

هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسات والكتب والمقالات قد تفتح مجال لشروط اخرى لم تكن محددة سابقا والتي من بينها ان يكون القائد على درجة عالية من القدرة في التحكم في الوقت سواء اثناء صناعة القرار أو اتخاذه، كما ان طبيعة اتخاذ القرار وصناعته تستدعي جملة من الخصائص التي تتوفر في الرجال أكثر منه لدى النساء خاصة فيما يتعلق بالمخاطرة والسرعة في اتخاذ القرار وجودته.

2.1.15 أساليب اتخاذ القرار

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وان استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعــــــــــــــــة المشكلة وعلى طبيعــــــــــــــــة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه، وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب. وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وكمية، وهي كما يأتي:

الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات أهمها ما يأتي:

أ- **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن هذا المعيار فــــــــــــــــي اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفيات هـــــــــــــــــة ومعلوماته السابقة.

ب- **الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة فــــــــــــــــي اتخاذ القرار، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

ج- **التجربة:** تمثل التجارب السابقــــــــــــــــة مصدراً مهماً لا يمكن الاستغناء عنــــــــــــــــه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهــــــــــــــــة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات. ويوجد ثلاث حالات تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهـ ي اليقين أو التأكد، المخاطر، عدم اليقين أو عدم التأكد، كما أوردها العطية (2003):

1- التأكد

يصبح هناك تأكد أو يقين عندما يعرف المدير النتائج المتوقعة الخاصة بكل بديل من البدائل المتاحة أمامه لاتخاذ القرار. مثال ذلك البديل (أ) يتمتع بنتائج معروفة جداً وواضحة تماماً، والبديل (ب) سوف يترتب عليه نوع آخر من النتائج ولكنها محددة تماماً وواضحة ... وهكذا. إن القرارات التي يتم اتخاذها في ظل ظروف اليقين أو التأكد نادراً ما تحتاج إلى دراسة وتحري لفترة طويلــــــــــــــــة، فالمدير عليه فقط المقارنــــــــــــــــة بين البدائل المتاحةــــــــــــــــة لحل المشكلة أو لاستغلال الفرصة ثم

اختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار اللازم. مثال ذلك عندما يقبل المدير في المنظمة على اتخاذ قرار بشراء أجهزة حاسبات إليه، ويواجه ماركات مختلفة بأسعار متفاوتة. ففي هذه الحالة واستناداً لقاعدة الأسعار والمواصفات فإن النتائج المتوقعة لاتخاذ قرارا الشراء واضحة وبالتالي كل ما هو مطلوب من المدير مجرد المقارنة واختيار البديل الذي يتناسب مع حاجة العمل والإمكانيات المالية المتاحة ثم يتخذ قرار الشراء.

2- المخاطر

عندما تكون النتائج المتوقعة غير واضحة. ولكن تتوافر لدى المدير المعلومات الكافية لتقييم هذه النتائج تصبح هناك مخاطر. ونفترض في مثل هذه الحالة أن المدير يستطيع أن يحسب إحصائياً الاحتمالات لتحقيق النتائج الملازمة لكل بديل من بدائل حل المشكلة موضع الاهتمام. وبصفه عامة فإن معظم القرارات التي يتخذها المدراء خاصة في مستويات الإدارة العليا تنطوي على مخاطر. ومما هو جدير بالإشارة هنا أنه في ظل ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة

فإن تقدير الاحتمالات يعتبر أمراً حيوياً وهاماً للعديد من القرارات مثل قرارات الاستثمار والتخطيط لمنتج أو خدمة جديدة أو لسلوك المستهلك، أو لحجم الطلب المتوقع . وفي الحياة العملية يلاحظ أن المديرين ذوي الخبرة يستخدمون تقديراتهم الشخصية في تعديل الاحتمالات المحسوبة بالطرق الإحصائية وذلك عند الإقدام على اتخاذ القرارات. أي أن هؤلاء المدراء يستخدمون خبرتهم الشخصية السابقة في الاستنتاج والتوقع للنتائج المترتبة على أحداث معينة. ولا نستطيع أن نقلل من أهمية هذا البعد الذي يعتمد على الخبرة الشخصية في عملية اتخاذ القرار، ولكن يجب ألا يكون هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في اتخاذ جميع أنواع القرارات.

3- عدم التأكد

عندما تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة ولا يمكن تقديرها، فإن المدير يجب أن يتخذ القرار في ظروف عدم اليقين أو عدم التأكد، ولا غرابة في ذلك، حيث أن قرار أول تفجير نووي في العالم تم اتخاذه في ظل ظروف تميل إلى حد ما إلى عدم التأكد، حيث لم يتم تفجير مثل هذه القنبلة من قبل، ولم تكن هناك محاولات من قبل لابتكار وسائل للرقابة على

التفجيرات النووية. كما أن العلماء آنذاك كان لديهم معرفة بسيطة بالآثار المترتبة على الإشعاعات النووية ————— ولذلك كانت التوقعات للنتائج ————— ج أنها تمتد ما بين اكتشاف جديد بأقل الأضرار إلى كارثة مدمرة . ولكن ليس معنى ذلك أنه يجب الاعتماد فقط على التخمين من جانب متخذي القرار، ولكن من خلال الأساليب العلمية المنهجية في اتخاذ القرارات والنماذج التي ثبت نجاحها في هذا الصدد فإنه يمكن للمديرين التعامل مع المشكلات بطريقة منهجية علمية. إضافة إلى ذلك فإن هناك العديد من الأساليب الكمية التي تستخدم نظام المعلومات والتي يمكن أن تعاون المديرين في اتخاذ القرارات المستندة إلى الاستنتاج (العطية، 2003).

2.1.17 القواعد والاعتبارات العامة لاتخاذ القرار

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في حياة المنظمة، فإنه لا بد أن يتم تحريرها استنادا إلى عدد من القواعد أو المبادئ الأساسية التي يفترض العمل من خلالها حتى يكون القرار المتخذ أكثر فعالية وأهمية، وهذه القواعد هي:

القاعدة الأولى: الإدراك بأن القرار لا يهدف إلى الوصول إلى إجابات أو حلول قاطعة ونهائية للمشكلة، وإنما يهدف أساسا إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة وأكثرها فعالية.

القاعدة الثانية: تحديد وتوضيح مدى الاستفادة التي سوف يتم تحصيلها باتباع القرار الذي تم اتخاذه، وبخاصة ما يتعلق بالفائدة المتصلة بالأفراد والعاملين بتطبيقه، فالحماس لتطبيق القرار يتناسب مع درجة الفائدة المعقودة عليه.

القاعدة الثالثة: ضرورة إعطاء الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة وتقييمها وتطويرها قبل تقديمها لمرحلة الاختيار.

القاعدة الرابعة: أن ينظر لعملية اتخاذ القرار كعملية متكاملة بدء من أول مراحلها المتمثلة في جمع المعلومات وانتهاء بتنفيذها ومتابعة التنفيذ.

القاعدة الخامسة: أن العقلانية والمنطقية التامة في عملية اتخاذ القرار عملية غير ممكنة.

القاعدة السادسة: الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد المرؤوسين بالبيئة الداخلية للقرار، لكي يكون متوافقا ومنطقيا ومعقولا من المنظور الشخصي والتنظيمي (حجي، 2000)، و(العطية، 2003).

ويضيف مرسى أنه لضمان أكبر قدر من موضوعية القرار وفعاليتها، فإنه يتوجب على التنظيم الإداري من الناحية العلمية أن يحدد مجال وطبيعة التفاعل التي تؤكد تكامل وجهة النظر حول مضمونه ووسائل تحقيقه، وهذا يتأتى عن طريق:

- * تشجيع الولاء والانتماء للمنظمة، مما يدفع العاملين فيها على تجاوز موضوع الخلافات في قضايا الوسائل والإمكانيات المتاحة، ووجهات النظر، إلى تقدير الغايات المأمولة التي تسعى
- المنظمة إلى تحقيقها، وتقدير الواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الأفراد القيام بها.
- * تحديد مسؤوليات الأفراد في صياغة القرار وتنفيذه، وتوزيع الأدوار التي تكامل بما يتناسب مع قدرات الفرد وطبيعة الدور الذي يقوم به.
- * اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق الاتصال الفعال رأسياً، وأفقياً داخل النظام من ناحية، وبين مستوياته المختلفة من ناحية أخرى بما يؤكد مصداقية الاحتمالات القائمة التي ينبغي على الإداري مراعاتها قبل صنع القرار وأثناء تنفيذه.
- * الانتباه لأكبر قدر ممكن من التغيرات الحاكمة للمشكلة أو التقنية، موضوع القرار، وضبطها مما يساعد على التخفيف من حدة الاختلافات بين الأفراد المؤثرين في القرار والمتأثرين به في عمليات تفسيره، والتقليل من الاجتهادات غير الموضوعية عند تنفيذه (مرسي، 2001).

2.1.18 أنماط اتخاذ القرار

ذكر جروان أن العديد من الباحثين صنفوا القرارات التي يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة إلى:

1- قرارات تؤخذ في حالة من اليقين، وذلك إذا كان كل اختيار يؤدي إلى نتيجة معروفة على وجه التأكيد.

2- قرارات تؤخذ في حالة من المخاطرة وذلك إذا كان كل اختيار يقود إلى نتائج احتمالاتها متوقعة.

3- قرارات تؤخذ في حالة من الشك، وذلك عندما يقود كل اختيار إلى عدة نتائج ممكنة ولكن احتمالاتها غير معروفة.

4- قرارات تؤخذ في ظل حالة من الجمع بين الشك والمخاطرة، وذلك عندما لا يكون الشخص متأكدًا من درجة احتمالية النتائج المترتبة على اختياره، ولكن تتوافر لديه بيانات تمكنه من

تقدير نسبة نجاح كل اختيار (جروان، 2007).

إن القرارات تختلف وفقاً للحالة التي يتم فيها اتخاذ القرار، ولهذا يتفق كل من (حسن، 2001)، و (Donald, 2009) على وجود أربع حالات يتخذ فيها المدير قراراته هي:

1- حالة التأكد: وفيها يعرف المدير ماذا سيحدث بالضبط، فيكون لديه معلومات كافية عن ذلك القرار.

2- حالة المخاطرة: وفي هذه الحالة يتخذ المدير قراراته مع وجود نقص في المعلومات والبيانات، وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت فرص النجاح عن نسبة 90% (حسن، 2001)،

أو إذا كانت نسبة نجاح البديل تتراوح بين 30 - 60% (Donald, 2009).

3- حالة عدم التأكد: وفي هذه الحالة يكون المدير لديه عجز كبير في المعلومات وبالتالي ليس

لديه قدرة على تحديد احتمالات الفشل أو النجاح للقرار المتخذ (حسن، 2001).

4- حالة الصراع والمنافسة: وهي أصعب الحالات، حيث يتعرض المدير لضغوطات خارجية،

مثل المنافس، مع أطراف أخرى، أو الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة (Donald, 2009).

2.1.19 عناصر عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار تركز على عناصر محددة حيث أشار مصبح إلى أن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين، وفقاً لعناصر محددة هي:

- * الموقف أو (المشكلة).
- * القائد متخذ القرار.
- * الهدف من اتخاذ القرار.
- * البدائل والخيارات المتاحة.
- * قواعد الاختيار.
- * عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل (مصباح، 2011).

كما أن عناصر القرار هي:

- 1- بيئة القرار: وتشير إلى العوامل التي تؤثر على متخذ القرار.
- 2- متخذ القرار: القائد الذي يقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة.

- 3- أهداف القرار: وتمثل الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها.
- 4- البدائل الملائمة: البديل الملائم من ناحية التنفيذ والمساهمة في حل مشكلة قائمة.
- 5- ترتيب البدائل: ويتم ترتيبها تنازلياً من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
- 6- اختيار البدائل: ويمثل أهم عناصر اتخاذ القرار، حيث يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ (شاهين، 2015)، و(ربيع، 2006)، و(أحمد، 2002).

كما يشير Harir، إلى بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي:

- 1- المناخ العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار.
- 2- أهداف متخذ القرار.
- 3- الاستراتيجيات المختلفة والمحتملة للقرار.
- 4- اتخاذ القرارات تحت ظروف مناسبة.
- 5- القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار (Harir, 2004).

2. 1. 20 نماذج اتخاذ القرار

على الرغم من اتفاق العلماء على أن سلوك اتخاذ القرار عبارة عن تكتيك أو طريقة يتم من خلالها الانتقال بين عناصر القرار والمشكلة والبدائل المتاحة واختيار البديل المناسب، إلا أنهم اختلفوا في وصف خطوات اتخاذ القرار. واهتم العديد من العلماء في العلوم المختلفة بفهم عملية

اتخاذ القرار لمساعدة الأفراد على الوصول للقرار الأمثل (رفاعي، 2011). وبصفة عامة يمكن تقسيم هؤلاء العلماء إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: أصحاب النماذج الوصفية

إن النموذج الذي يحدد للفرد متخذ القرار كيف يمكنه أن يصنف القرارات إلى مجموعات يطلق عليها اسم النموذج الوصفي، فهي النماذج التي تحاول أن تصف السلوك الفعلي، ولذا فإنها عادة ما يتم تسميتها بواسطة علماء السلوك، والمعيار المعتمد في الاختيار من بين البدائل هو معيار الرضا أو الإشباع الخاص بمتخذ القرار. وحيث أن النماذج الوصفية عادة ما تستخدم عند التعامل مع القرارات التي تتسم بعدم التأكد، فإنه لا يفترض أن يكون لدى متخذ القرار علما كاملا

بكل النتائج، ولذا فإن عليه أن يبحث بنفسه عن هذه النتائج، ومن هنا فإن هذه النماذج لا تفترض الرشد الكامل لمتخذ القرار، ولا تفترض أيضا أنه يستطيع القيام بعملية البحث الكامل للجوانب التي يتخذ فيها القرار. ولكنه يبذل أقصى ما يستطيع من جهد في سبيل الوقوف على النتائج، فالفرد في هذه الحالة يحاول أن يبسط من المجال الذي يتخذ فيه القرار، لذا فإنه عادة ما يطلق على هذه الحالة اسم الرشد المحدود بدلا من الرشد الكامل المطلوب في النماذج العلاجية، فمتخذ القرار يحاول أن يصل إلى البديل الذي يتماشى مع كل القيود الموجودة على القرار المتخذ

بدلا من أن يبحث عن كل الحلول ويختار أفضلها، وذلك لأن القدرة الإدراكية والمعرفية للفرد محدودة ولا يمكنها استيعاب كل البدائل والنتائج (السيد، د.ت).

ويهتم أفراد هذه المجموعة بوصف الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المشكلة التي تحتاج إلى قرار، ويتفق هؤلاء على أن مهمة الفرد في موقف اتخاذ القرار تتمثل في تحديد الهدف من القرار والبدائل المتاحة وترتيبها ترتيبا هرميا من حيث تحقيقها الهدف واختيار البديل الأفضل، ولكنهم يختلفون في كيفية اختيار الفرد للبديل (القرار) (رفاعي، 2011).

وقد ذكر مجدي في كتابه سيكولوجية صنع القرار أهم النماذج الوصفية كما يأتي:

1- نموذج تديمان، وهار (Teedman & Har) وهماسا يقسمسان
عملية اتخاذ القرار إلى

مرحلتين:

أ- مرحلة التوقع: وتنقسم بدورها إلى أربعة مراحل فرعية هي:

* مرحلة الاستكشاف: والتي يتم فيها تحديد معنى كل بديل، والآثار المرتبطة بكل منها،
والتمييز

بينها.

* مرحلة التبلور: يتم فيها تقييم البدائل في ضوء الحاجة إليها وما يترتب عليها من آثار
إيجابية

أو سلبية.

* مرحلة الاختيار: ويتم فيها اختيار أحد البدائل
المتاحة حسب الظروف المرتبطة بها أم
المحيطة بها بعد تقييمها.

* مرحلة التوضيح: وهي مرحلة تأتي بعد عملية الاختيار وقبل التنفيذ.

ب- مرحلة التطبيق — التوفيق : ويتم فيها تنفيذ القرار المتخذ أو البديل
المختار، وإحداث بعض

التعديلات إن اقتضت الضرورة، حتى يتم التوفيق بين ما هو متوقع وما هو ممكن.

2- نموذج هيلتون (Hilton)

حسب هيلتون فإن عملية اتخاذ القرار تتضمن عناصر أساسية تتمثل في: المقدمات ، وتضم

معتقدات الفرد وتوقعاته عن ذاته أو العالم

الخارجي، والخطط، ونعني بها الأحداث المتتالية والمرتبطة باختيار

البديل، بالإضافة إلى التنافر المعرفي، وهي عملية اختيار الخطط المتاحة وإرجاعها إلى المقدمات السائدة لتحديد ما إذا كانت النتائج المرتبطة بهذه الخطط مرضية أم غير مرضية.

3- نموذج فروم (Vroom)

يعتمد فروم في وصف عملية اتخاذ القرار على ثلاثة مفاهيم أساسية هي: التوقع والوزن والقوة، حيث أن كل عملية اتخاذ قرار حسب فروم تبدأ بتكوين توقعات حول مدى ارتباط حدث معين بنتائج معين، ثم إعطاء أوزان للنواتج المتوقعة حسب منفعتها وجدواها وخصائصها السلبية والإيجابية، أي أيها أقدر على تحقيق الهدف، ثم يأتي القرار والذي يقصد به قوة السلوك، وهو في الحقيقة تكوين فرضي ناتج عن حاصل ضرب وزن البديل في القيمة المتوقعة.

$$\text{القرار أو البديل المختار} = \text{وزن البديل (ر)} \times \text{القيمة المتوقعة ل (ر)}$$

4- نموذج جيلات (Gellet)

حسب جيلات لا يمكننا التحدث عن قرار جديد إلا في ظل توفر معلومات كافية عن البيئة والموقف الذي له علاقة به، ولهذا قام بحصر المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار ضمن ثلاثة أنظمة:

- * **نظام التنبؤ:** ويتضمن المعلومات الخاصة بالبدايل المتوفرة والنتائج أو المخرجات المرتبطة بها، والاحتمالات التي تربط البدايل بالمخرجات.
- * **نظام القيم:** ويشتمل على التفضيلات النسبية للمخرجات والترتيب الهرمي لها حسب الأهمية.
- * **محك القرار:** ويضم القواعد التي يتم خلالها تقييم البدايل.

5- نموذج فاناش (Vangich)

خلافًا لكل من سبقوه، يرى فاناش أن اتخاذ القرار يتكون من ست مراحل هي:

- أ- مرحلة تحديد التناقض : وتشير إلى الوضغ الحالي الذي لا يتلاءم مع متطلبات استحدثت،
- فالتناقض بمثابة مشكلة مثيرة يحرك الفرد فيبدأ في تحديد المشكلة، وما إذا كانت تحتاج إلى اتخاذ قرار عاجل أم لا.
- ب- مرحلة التدخل الشخصي: ويتم فيها تحديد أسباب التناقض وحدوده.
- ج- مرحلة تحديد عناصر عملية اتخاذ القرار : أي تحديد البيئات أو الموقف، والمعلومات الضرورية، والبدائل الممكنة ... الخ.
- د- مرحلة التفضيل بين البدائل : المفاضلة بين البدائل من خلال تقييمها من حيث إمكانيات تحقيقها لأفضل النتائج، وأيها أكثر فعالية، ثم ترتيبها هرمياً.
- هـ- مرحلة التطبيق: تنفيذ القرار أو البديل الذي تم اختياره.
- و- مرحلة التقويم: يتم تقويم البديل المختار في ضوء الهدف النهائي (مجدي، 2007).

من خلال النماذج المعروضة، نلاحظ أن أصحابها قد اتفقوا على أهمية عملية اتخاذ القرار، وكذلك ضرورة تقسيمها إلى مراحل لتسهيل فهمها وتوضيحها لمن يهمهم الأمر، كما ركز أغلبهم على مفهوم التوقع لما له من أهمية قصوى في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الفائدة الكبيرة الناتجة عن ترتيب البدائل المتوفرة حسب أهميتها وقيمتها الفعلية (نظرياً وحسابياً)، غير أنهم اختلفوا في نقاط أخرى نذكر منها التوجه العلمي لكل منهم، حيث أن هيلتون كان أكثر دقة ووضوح وعمق، إذ أشار إلى عملية الاستدلال بشكل واضح، وركز على طرق التفكير والقياس التي يتبعها الفرد عند اتخاذ قراره أكثر من أي شيء آخر.

في حين ترى الباحثة أن كلا من تيدمان (Tedman) وهار (Har)، وفانش (Fansh)، قد قسما عملية اتخاذ القرار في ما اقترحوه من نماذج إلى عدة مراحل تكاد تكون متطابقة مع

اختلاف في التسمية، وإضافة فانش لمرحلة التقويم التي لم يهتم بها تيدمان وزميله، غير أن

تقسيمهما هذا كان وصفاً وأكثر سطحية إذا ما قورن بنموذج هيلتون، وحتى فروم (Froom) وجيلات (Jeelat) اكتفيا بوصف شكلي لمراحل اتخاذ القرار بشكل عام.

وقد اكتفى كل من فروم وجيلات بذكر ثلاثة عناصر ممثلة لنموذج اتخاذ القرار حسب رأيهما، حيث قسم فروم نموده إلى ثلاثة مفاهيم (التوقع، الوزن، القوة)، وحصر جيلات المعلومات داخل ثلاثة أنظمة هي (التنبؤ، القيم، محك القرار)، وما يميز نموذجي هذين العالمين هو التوجه الكمي في عرض المعلومات وطريقة معالجة عن طريق حساب الاحتمالات، وبهذا يكونان أكثر دقة من النماذج الأخرى التي اكتفت بالوصف اللفظي فقط دون تعمق فعلي في التعامل مع المعلومات.

المجموعة الثانية: النماذج التوصيفية أو العلاجية

تتميز النماذج التوصيفية بالدقة والموضوعية في معالجة الموضوعات التي تم تجميعها لاتخاذ قرار ما، لهذا سميت بالنماذج العلاجية، وقد ذكر مجدي في نفس مؤلفه السابق نموذجين هامين من النماذج العلاجية، هما:

1- النماذج الخطية في اتخاذ القرار

يعد فرانكلين (Franklin) أول من اقترح استخدام النماذج الخطية في اتخاذ القرار، وذلك بناء على عدم وجود مقدمات كافية، وأوصى بكتابة الحجج المؤيدة والحجج الراضية، وأعطى تلميحات

قصيرة عن الدوافع التي أدت إلى وضع هذه الحجج وضرورة تكوين رأي واحد فقط من خلالها، وكذلك وضع أوزان نسبية للأراء المؤيدة والمعارضة، ثم جمع الأوزان النسبية، وحدد

إشارة الجمع والقرار الذي يجب أن يأخذه. وقد تطورت بحوث العمليات واستخدمت في مجالات متعددة، كالإدارة والسياسة والاقتصاد.

2- نموذج تعقب التجهيز

ركز هذا النموذج على المرحلة الأولى من عملية القرار، وهي مرحلة البحث عن المعلومات، حيث أنه يعتمد على بناء نموذج تفصيلي للحقائق المعرفية من خلال فحص البروتوكولات اللفظية وتمثيلها في نموذج يحاكي نموذج الحاسوب. ورغم اهتمام هذا النموذج بالمرحلة الأولى بشكل كبير إلا أنه يحتوي ضمناً على مرحلة تجميع المعلومات، ومرحلة التعلم/التغذية الراجعة.

وقد حاول العديد من العلماء معرفة أي النموذجين أفضل، الخطية أم تعقب التجهيز، واتفق أغلبهم أنه يجب استخدام النموذجين معاً، لاهتمام كليهما بمستويات مختلفة من مستويات عمليات القرار، وبالتالي فالعلاقة بينهما علاقة تكامل.

ويمكن المقارنة بين النماذج الوصفية والتوصيفية فإنه يمكن القول أن النماذج الوصفية تكون مخرجاتها قرارات شبه عقلانية، والنماذج الوصفية تعتمد على خبرة الفرد بشكل كبير، وبالتالي فهي تتأثر حتماً بالذاتية، في حين أن النماذج التوصيفية لا تعتمد على خبرة متخذ القرار، وتعتمد

على التحليل الموضوعي للموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه، ويعتمد هذا التحليل الكمي على المعلومات الواضحة والكافية إلى حد كبير، وهذا عن طريق معالجتها بأساليب إحصائية موضوعية لا تتدخل فيها ذاتية متخذ القرار، وذلك بإعطاء المعلومات المجمعّة أوزان كمية حسب أهميتها، وما يتميز به من خصائص إيجابية وسلبية تساعد في اختيار البديل الأنسب، وذلك باختيار الخيار الأكثر إيجابية والأكثر قدرة على تحقيق الهدف الذي من أجله اتخذ

القرار. وفي نفس الوقت يكون الخيار الأقل سلبية من حيث المخاطرة والتسبب في الخسائر الفادحة للفرد والمؤسسة (رفاعي، 2011).

2.1. 21 نظريات اتخاذ القرارات

تهدف نظريات اتخاذ القرارات لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد على اختيار

طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة. كما تهدف أيضا إلى وضع الأسس الاحصائية

والاحتمالية التي تسهم في اتخاذ قرار ملائم وفيما يأتي عرض لهذه النظريات:

أولاً: نظرية النموذج العقلاني المثالي

ومن أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فايول، وتايلور. وأفادت هذه النظريات بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد على اتخاذ قرار رشيد. إن على متخذ القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة. إن على متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي. يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته على احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات (الشهري، 2009).

ثانياً: النظرية المثالية الجزئية لسايمون (الرشد المحدود)

يطلق سايمون مصطلح المثالية الجزئية على مستوى المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوى المرضي. المستوى المرضي

المدير متخذ القرار ينظر للمشكلة نظرة جزئية ويركز على هدف واحد أو هدفين من بين أهداف كثيرة. ثم يحدد البدائل المتعلقة بهذه الأهداف القليلة معتمدا تماما على خبرات السابقة وحكمته العلمية القليلة لتنبؤ النتائج القليلة المماثلة في المستقبل (بوضياف، 2008).

رابعاً: نظرية المسح المختلط

ينسب هذا النموذج لاميتاي اتزيوني، يرى أن نمودجه يتضمن المبادئ الرئيسية التي يركز عليها كل من النموذج العقلان _____ ي الذي يهتم بالتفاصيل، والنموذج التدريج _____ ي الذي يهتم بالأمر البارزة الهامة ويتجاهل التفاصيل. من خلال هذا المفهوم العام، فإن النموذج المختلط يمثل نمودجا جديدا لاتخاذ القرارات حيث يجمع بين النموذجين لينهج منها وسطيا. فهو يتجنب لا معقولية النموذج العقلان _____ ي وعشوائي _____ ي النموذج التدريج _____ ي، لأن المدير متخذ القرار الذي يستخدم نمودج

المسح المختلط يهتم ببعض البدائل وليس جميعها كما في النموذج التدريجي، ثم يأخذ بدليلين أو أكثر ويدرسها بشكل تفصيلي كما هو في النموذج العقلاني بالإضافة إلي أنه باستطاعة المدير متخذ القرار تقييم البدائل وترتيبها منطقيا من حيث الفعالية. فإن نمودج المسح المختلط وسطي يخلط بين النموذجين، فتارة تكون نسبة العقلانية أكبر من العشوائية وتارة أخرى تكون نسبة العشوائية أكبر من العقلانية _____ ي (طعمة، 2006).

2.1.22 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

توجد جملة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في المعوقات والصعوبات والضغوط المختلفة التي تحيط بعملية اتخاذ القرار وتؤثر فيها سلبا بدرجات مختلفة. حيث أن هذه العوامل منها ما هو داخلي يؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المؤسسة صاحبة القرار والمعنية به مثل العوامل الإنسانية التي تتمثل في شخص المدير متخذ

القرار أو المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، والمرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار. ومن العوامل الداخلية أيضا الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على التنظيم الإداري، وعدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الاتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها، إضافة إلى مؤثرات التنظيم الرسمي وغير الرسمي. وكل من تفويض السلطة ودرجة المركزية واتساع نطاق الإشراف أو عدد العمال. هذا إضافة إلى بعض الضغوط الداخلية الأخرى مثل عنصر الزمن، ومدى وفرة الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لمواجهة عملياتها الجارية، وقصور نظام المعلومات وكل اللوازم الضرورية لسير نشاط المؤسسة (الكردي، 2013).

كما توجد هناك بعض العوامل الخارجية التي تمثل صعوبات وضغوط تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي قد تكون سياسية، اجتماعية، اقتصادية، قانونية وتكنولوجية. إن هذه العوامل قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة، أو إلى التهرب والإحجام عن اتخاذه (إيسن، ودرويش، 2005).

كما أن القيم هي عامل مهم يؤثر في الخيار الاستراتيجي، وفي رؤية مديري المستوى الأعلى، وفي الاختيار والتفسير، وفي تقييم البدائل للعمل. فكل العوامل السابقة لعملية اتخاذ القرار، تتأثر بقيم مختلفة، وتتفاعل هذه القيم مع بعضها في تناغم أو تنافر، حسب الفرد نفسه والظروف المحيطة بـ _____ ة بـ _____ هـ فـ _____ ي العمل. وتتأثر عمليـة اتخاذ القرار بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات مثل:

العوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل التنظيمية، والعوامل القانونية، والعوامل النفسية، والعوامل التربوية، والعوامل الإعلامية (الكردي، 2013).

ويرى رفاعي أن هناك عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ، منها:

1- الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد.

- 2- الوسط المحيط باتخاذ القرار.
- 3- النواحي السيكلوجية لمتخذ القرار.
- 4- توقيت القرار.
- 5- الطريقة التي تم بها التوصل إلى القرار.
- 6- إشراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم (رفاعي، 2011).

وقد صنف السلمي العوامل إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- 1- العوامل المتعلقة بالفرد وخصائصه العقلية، وجوانب شخصيته النفسية، وخبراته.
- 2- العوامل الاجتماعية والتي تخص البيئة الاجتماعية التي يتم القرار في سياقها.
- 3- العوامل الثقافية التي تتضمن العادات والتقاليد الاجتماعية، ومنظومة القيم السائدة التي تنظم علاقات الأفراد (السلمي، 2002).

في حين حدد الزغلول، والزرغلول العوامل التي تؤثر في صنع القرار كما يأتي:

- 1- أهداف المنظمة.
- 2- الثقافة السائدة في المجتمع.
- 3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.
- 4- العوامل السلوكية (الزرغلول، والزرغلول، 2003).

أما المنصور فقد ذكر بأن القرار يتأثر بالعوامل الآتية:

- 1- عوامل خاصة بالبيئة: وتتمثل بنظام الحوافز والعقوبات، كما تشمل الإمكانيات والمستلزمات.
- 2- عوامل خاصة بالفرد: سواء كانت نفسية مثل الدافعية ومستوى الطموح، أو عقلياً مثل القدرات والكفاءات التي يمتلكها.

3- طبيعة القرار: قد يتعلق القرار بالمستقبل، ويكون أحياناً غير محدد

الملامح، وقد يتضمن

درجة من المخاطرة أو يخلو منها.

4- الزمن المتاح لاتخاذ القرار: يشكل عنصر الزمن عاملاً

أساسياً في بلورة القرار، فإذا أُتيح

للفرد وقت كاف لاتخاذ القرار، فإن قراره

على الأغلب سيكون أكثر رشداً (المنصور،

2000).

إن اتخاذ القرار بصفة عامة هو نتاج تفاعل عميق بين عدة عوامل مجتمعة، حيث لا يمكن إهمال إحداها على حساب الأخرى، ورغم اختلاف الباحثين في تصنيف هذه العوامل، إلا أنهم لا

يختلفون حول أهمها، والمتمثلة في المتغيرات التي تخص متخذ القرار، والظروف البيئية المحيطة بالمشكلة وبكل أنواعها. ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار على النحو الآتي:

أولاً: العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على القرار

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالمدير متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

العوامل النفسية: منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار، خاصة في مرحلة اختيار البديل من مجموعة البدائل المتاحة (شهاب، 2010).

العوامل الشخصية: وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية، تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه

تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم، عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة (الرحاطة، 2005).

كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، وأسلوبهم في تجميع المعلومات، وأسلوبهم في استخدام المعلومات (السيد، ومحمود، 2005).

ويختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية: (الزغلول، والزغلول، 2003).

* مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها.

* اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحله (الزغلول، والزغلول، 2003).

ثانياً: العوامل السلوكية وأثرها في اتخاذ القرارات

تتعلق هذه العوامل بشخص متخذ القرار من حيث نمط شخصيته ودرجة ذكائه وتفضيلاته وقيمه إضافة إلى درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار.

1- الصفات الشخصية لمتخذ القرار

تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات، فالأفراد ذوي العقلية الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات، كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصاً لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية (الزغلول، والزغلول، 2003).

2- ذكاء وخبرة متخذ القرار

إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد حلول لها، وكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل، التفكير الخلاق ... الخ) كلما أمكنه ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها (السيد، ومحمود، 2005).

3- قيم متخذ القرار

القيم هي اعتقادات الأفراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر، وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في شكل سلوك الفرد أو المجموعة، ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث:

- * إدراك المواقف والمشاكل.
- * الاختيار بين البدائل.
- * إدراك الإنجاز الفردي والتنظيمي.
- * العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار (المهتمين بالمشكلة) (الراحلة، 2005).

4- تأثير العوامل العاطفية

إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عم _____ لا موضوعيا بالكامل وإنما _____ تتخلله بعض العوامل العاطفية، فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار في مؤسسة إنتاجية مثلا متخصصا في أحد فروع العلوم الهندسة فإنه قد يرى أن الاهتمام بالتقنيات العملية هو أفضل السبل للنهوض برسالة المؤسسة وقد يحدث العكس إذا كان هذا المدير متخصصا في أحد فروع العلوم الإنسانية. وإن متخذ القرار رغم علمه بالإطار العلمي الرشيد لاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير من الأحيان (حسب الرسول، 2000).

ثالثاً: العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات

تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المنظمة عاملاً مهماً في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن هذه العوامل: السلطة والمعلومات والتدريب ومعايير الكفاءة والهيكل التنظيمي والولاء للمنظمة.

السلطة

يؤثر نمط السلطة المتبع في المنظمة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات، فالمنظمات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تنسم فيها عملية اتخاذ القرارات بالبطء ويتم تجاهل آراء الأطراف المتصلة _____
بالمشكلة وتظهِر _____
القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات (ربيع، 2006).

2- المعلومات

تقدم المنظمة لأعضائها مزيجاً من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكلما كانت المنظمة تميل إلى نشر المعلومات وتبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات وعدم نشرها في المنظمة، كما أن تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم ويضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرار (شهاب، 2010).

3- التدريب

يلاحظ أن المنظمات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، ويمكن أن يكون

التدريب رسمياً أو غير رسمي، أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين، ويمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات (الشرييني، والطناوي، 2006).

4- معايير الكفاءة

تحدد المنظمات لأعضائها المعايير التي يتم من خلالها الحكم على كفاءة العمل والأداء، والمنظمات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار، وما هو القرار الجيد والقرار غير الجيد، مثل هذه المنظمات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير (شهاب، 2010).

5- الهيكل التنظيمي

تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عدة زوايا منها:

- 1- فـ _____ ي المنظم _____ ة التي يبرز فيه _____ ادور الرسمي _____ ة في العمل فإن قرارات المدراء تحددتها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ.
- 2- في المنظمات المعقدة الهيكل والتي يتسم فيها الهيكل التنظيمي _____ ي بالكبر والاتساع والتعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية فـي اتخاذ القرار مثل الحلول الوسط وليس الإجماع
مراعاة للمصالح المتعارضة وهكذا (طعمة، 2010).

6- الولاء للمنظمة

يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمنظمة وكلما زادت درجة توحيد الأفراد مع المنظمة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحمسا لتنفيذه وانجاحه (الرحاحلة، 2005).

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرار بعد أخذ المسارات البديلة للعمل من بينها ما يأتي:

- 1- النتائج المتوقعة من مسارات العمل البديلة.
- 2- احتمالات هذه النتائج المتوقعة.
- 3- نظام القيم لوزن مسارات العمل البديلة.
- 4- أهداف الشركة.
- 5- المعلومات التي تؤثر على تطبيق مسارات العمل البديلة (ربيع، 2006).

ومن العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار أيضا ما يأتي:

أ. عوامل البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل:

- * الظروف الاقتصادية.
- * الظروف السياسية.
- * الظروف القانونية.
- * الظروف الثقافية.
- * الظروف التكنولوجية.
- * ردود فعل الآخرين (المتأثرين بالقرار) والرأي العام.
- * توفر الموارد وردود فعل الموظفين (المرؤوسين).
- * البيئة والتكلفة.

ب. عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وتشمل:

- * شكل وحجم المنظمة.
 - * نظم التخطيط والرقابة.
 - * الحوافز.
 - * الإمكانيات المتاحة والإمكانيات التسويقية.
 - * درجة التأكد.
 - * عامل الوقت.
- يضاف لها شخصية المدير (متخذ القرار) وتتمثل في:

- * قيمه وإلهامه.
 - * اتجاهاته ودافعيته.
 - * مزاجه ونظرتة العامة للأشياء (تقديره).
 - * خبرته وثقته في نفسه (النعيمة، والفضل، 2007).
- وهناك عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرار، هي:

1- أهداف المنظمة

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2- الثقافة السائدة في المجتمع

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل حالة على أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4- تأثير عنصر الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر وكلما قلت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.

5- تأثير أهمية القرار

كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتأثر الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية:

- * عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.
- * تكلفة القرار والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناجمة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- * الوقت اللازم لاتخاذ قرار كلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

6- المخاطرة

يوجد لكل قرار احتمالات لنتائج غير متوقعة والمخاطرة يمكن أن تكون ناجمة عن:

* نقص بالمعلومات اللازمة لحل المشكلة.

* عدم دقة التقديرات.

* نقص بالمعلومات حول النموذج المستخدم (نجم، 2005).

والمدرسة باعتبارها مؤسسة تعليمية اجتماعية تخدم المجتمع المحلي، فإن أية قرارات تتخذ بداخلها سوف تخضع لمثل هذه العوامل، لأن مديري المدارس والعاملين معهم لهم سماتهم الشخصية وقيمهم واتجاهاتهم التي تؤثر في القرارات التي يتخذونها. كما أن هناك عدة عوامل تتصل

بالعادات والتقاليد في المجتمع، وهذه العوامل في معظمها تتباين من مدرسة لأخرى وبين منطقة وأخرى، ولهذا فإنه يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي دراسة وفهم المجتمع وظروفه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (الهدود، 2006).

ويمكن حصر العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يأتي:

1- التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار، وهو ما يعرف بالصفات الشخصية.

2- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.

3- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

4- حصيلة متخذ القرار من المعارف والثقافات والمعلومات التي تسهم في تحديد مسار اتجاهه.

5- نقص البيانات والمعلومات اللازمة عن المشكلة وأبعادها.

6- تردد متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.

7- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار.

8- عدم وضوح الأهداف — داف الم — راد تحقيقها في —
أذه — ان متخذي الق — رار (أعضاء هيئة التدريس،
2006).

2. 1. 23 استراتيجيات اتخاذ القرار

يشير Harris إلى وجود استراتيجيات خاصة باتخاذ القرار، يمكن أن يتبعها متخذ الق رار، وهي فيما يلي مرتبة من البسيط إلى المعقد:

أولاً: استوائية المناقشات غير الرسمية: تستخدم بهدف معرفة المميزات والعيوب الخاصة بكل قرار سيتم اتخاذه.

ثانياً: استوائية إثارة الأفكار أو العصف الذهني: لمعرفة أي الخيارات يبدو أكثر عملية من الخيارات الأخرى، وتستخدم استوائية العصف الذهني لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والخيارات.

ثالثاً: استوائية الاستبعاد: وفيها يتم استبعاد البدائل غير العلمية وبالتالي العمل على تقليل القائمة الكبيرة من البدائل التي تم توليدها لحل المشكلة واتخاذ القرار.

رابعاً: استوائية التقييم في ضوء النتائج: ومن خلال توظيف ه ذه الاستراتيجيات يمكن مراجعة الخيارات المتبقية في القائمة وتقييمها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.

خامساً: استوائية التقييم في ضوء المكاسب: يمكن إنشاء تحليل نظري يتناول المخاطر بالنسبة للمكاسب والتكلفة بالنسبة للعائد لمعرفة ما إذا كانت المكاسب تفوق المخاطر أم لا؟

سادساً: استوائية الترتيب من حيث الأولوية: حيث ترتب الحلول استناداً إلى جملة من المعايير وفق الأفضل والأكثر عملية.

سابعاً: استوائية الدمج بين خيارين أو أكثر: قد يحدث أحياناً أن عنصرين أو أكثر من عناصر القائمة لا تتعارض مع بعضها البعض؛ والحلول التي تكمل بعضها البعض يمكن أن تعمل بشكل جيد للغاية إذا تم استخدامها معاً، أو العمل على دمجها مع بعضها البعض.

ثامنا: استراتيجية مصفوفة المعايير: وتستخدم لوضع مخطط يشتمل على الحلول البديلة، والمعايير التي يتم في ضوءها تقييم هذه الحلول وهذه العملية تقوم فقط بتقسيم عملية التقييم المعقدة إلى مجموعة من الأحكام الصغيرة (Harris, 2004).

ويشير جروان إلى وجود أربع استراتيجيات لاتخاذ القرار ضوء الأهداف والمعلومات المتوافرة والقيم الشخصية ودرجة المخاطرة، وهي:

- 1- استراتيجية الرغبة، ويقصد بها التوجه لاختيار ما هو مرغوب فيه أكثر من غيره.
 - 2- الاستراتيجية الآمنة، وذلك باختيار المسار الأكثر احتمالا للنجاح.
 - 3- استراتيجية الهروب أو الحد الأدنى، وذلك باختيار ما يوجب الوقوع في أسوأ النتائج.
 - 4- الاستراتيجية المركبة، ويقصد به اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالا للنجاح وهي أصعب
- الاستراتيجيات عند التطبيق لاشتمالها على متغيرات عديدة لا بد أن تدرس بعناية (جروان، 2007).

2.1. 24 العقبات والصعوبات التي تواجه متخذ القرار

ثمة مجموعة من العقبات والصعوبات التي يمكن أن تعترض سبيل متخذ القرار وأهمها:

- 1- عدم قدرة متخذ القرار على تحديد المشكلة بدقة، أو فشله في التمييز بين المشكلات الحقيقية والمشكلات السطحية.
- 2- عدم قدرة متخذ القرار على التنبؤ بمختلف النتائج المتوقع حدوثها نتيجة اتخاذ القرار.
- 3- عدم قدرة متخذ القرار على الوصول إلى جميع الحلول الممكنة للمشكلة موضوع البحث المراد اتخاذ قرار حولها.

يحجم عن إبداء أفكاره، وقد يلتزم الصمت بصورة كاملة، ولذلك فمن الضروري أن يتم تشجيع هؤلاء على إبداء آرائهم، وتقبل تلك الأفكار حتى ولو لم تكن ذات رؤية أو وجهة. **ثالثاً:** إذا اتسمت المشكلة بالجدة، بمعنى أنها لا تمثل مشكلة روتينية يمكن الرجوع فيها إلى قواعد وإجراءات المنظمة، ففي هذه الحالة يفضل التعامل معها من خلال القرارات الفردية أو القرارات الصادرة عن الخبراء والمختصين.

رابعاً: قد ينساق بعض الأفراد وراء فكرة معينة، أو طرح ما تطرحه المجموعة التي ينتمي إليها داخل جلسة اتخاذ القرار، فيما يطلق عليه التفكير الجماعي والانتماء لجماعة وإظهار الولاء نحوها، وبذلك يتأثر القرار الجماعي الصادر نتيجة التحيز وعدم الموضوعية، ويمكن التغلب على ذلك بفتح باب النقد والتحليل لكل فكرة، والسماح بسماع كل الآراء وتقييمها بموضوعية.

خامساً: عند حدوث اختلاف في وجهات النظر، قد يتم اللجوء إلى الحلول الوسطى، والتي لا تعتبر في الغالب حلاً فعالاً للمشكلة، وبالتالي فمن الضروري تشجيع إبداء وجهات النظر واختيار وجهة النظر التي تسهم بدرجة كبيرة بالإيجابية والموضوعية من حيث التأثير والقدرة على حل المشكلة بأقل تكلفة وأقل جهد ممكن.

سادساً: ثمة بعض العوامل المؤثرة في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، منها ما يتصل بالمدير أو متخذ القرار كالتقييم التي يحملها، ودرجة ثقته في قراراته، وميله إلى عنصر المخاطرة من عدمه، ودرجة ثقته في المرؤوسين، وأيضا العوامل المرتبطة بالمرؤوسين كميلهم للاستقلال، ومدى تفهمهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، علاوة على مدى شعورهم بأهمية المشكلة، وأخيرا ثمة قوى تتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، ونوع المشكلة المطروحة، وغير ذلك (الموسوي، 2013).

2.1.26 معوقات اتخاذ القرار

تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون اتمامها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

1- عدم توفر البيانات والمعلومات

إن من أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، عدم توفر البيانات والمعلومات الجيدة المحددة من ظروف العمل وإمكاناته، حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات، وذلك للأسباب الآتية:

* المعلومات تفيد في تحديد المشكلة.

* تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة.

* التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ

إجراءات تصحيحية إذا

لزم الأمر.

لذا تتم عملية اتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعوق بالطبع هذه العملية، ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يأتي:

* نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها.

* ضعف نظام المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني.

* ضيق الوقت المتاح لجمع المعلومات والبيانات.

* عدم تدفق البيانات والمعلومات بانتظام بسبب ضعف نظام الاتصال الآلي (أحمد، 2007).

2- التردد والخوف في اتخاذ القرار

ينتاب متخذ القرار في بعض الأحيان حيرة قد تعوقه عن اتخاذ القرار، وينبع الشعور بالحيرة من أسباب عديدة من أهمها ما يأتي:

* عدم وضوح الأهداف فـي ذهن متخذ القرار، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض،

وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة.

* ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.

- * قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أنه ينبغي أن يكون قراره صحيحا مائة بالمائة.
- * تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار.
- * عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وممارستها بدرجة غير مرضية.
- * الضغوط والالتزامات، كذاتية متخذ القرار، والتكاليف، وغيرها (طعمة، 2006).

3- شخصية صانع القرار ومتخذه

يلعب السلوك الإنساني دورا هاما في عملية اتخاذ القرار، فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، والاتجاهات، والمعتقدات، والقيم، والأفكار، والخبرات ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل معوقات صنع القرار ما لم يسع إلى عزل هذه المؤثرات وتحبيدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار (الزغلول والزغلول، 2003).

4- بيئة القرار

حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية يجب أن يصدر القرار منسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيانات الخارجية والتمثلة في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية، والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه، ومن هنا يمكن القول بضرورة أن يتم صنع القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع، حتى لا ينتج عنها اضطراب في عملية صنع القرار واتخاذها (النعيمي، والفضل، 2007).

5- عدم ملائمة وقت القرار

تفرض أحيانا الضغوط الإدارية وقتا غير كاف على متخذ القرار، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب، مما يجنب اتخاذ القرار الصواب، وعدم تحقيق الهدف منه، ومن ثم فالقرار

المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية. لذا يمكن القول بأن فكرة التوقيت تقوم على مدى ملاءمة القرار الصادر للأحداث والوقائع، حيث أن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة (السيد، د.ت).

6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار

قد ترى الإدارة في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار، لذا تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور البالغة الأهمية لا سيما في الوقت الحالي، باعتبارها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة، هذا فضلا عما تكتسبه هذه المشاركة من دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات (الهدهود، 2006).

وهناك عدة أساليب قد تمنع من الوصول إلى القرار المناسب، وهي ما يمكن أن يطلق عليها عوائق اتخاذ القرار وهي على نوعين هما:

أولاً: العوائق الداخلية وتشمل: العوائق المالية، والعوائق البشرية، والعوائق الفنية.
ثانياً: العوائق الخارجية: حيث تمثل المنظمة خلية من خلايا المجتمع النشطة، لذا فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، كما أنها ستتأثر أيضا بظروفه، ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع اتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار، ومن

أمثلة العوائق الخارجية: الدولة، والرأي العام، والمنافسين، والمستهلكين، والموزعين (عبد القادر، 2002).

ويضيف مكروم إلى ما سبق الصعوبات الأخرى مثل:

- * صعوبة الحصول على معلومات وبيانات هامة لازمة لصنع القرار.
- * افتقار متخذ القرار إلى مهارات عملية تقييم البدائل المطروحة.
- * وجود فجوة ما بين ما ينبغي أن يكون وما هو واقع.

* عدم وجود الطريقة التي يتم بها إبلاغ القرار والمتأثرين به.

* عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار مما يجعل صيغة القرار تتسم بالغموض أيضا.

* ضعف بنيوية المعلومات الواقعية التامة التي

تهيئ أفضل صورة لتقدير عناصر التكامل بين

الإمكانات المادية والعناصر البشرية اللازمة

لتحويل الأهداف من صيغة نظرية إلى ميدان

التحقق الفعلي.

* قصور قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة مما يترتب عليه

خط الأديار والاختصاصات

وغياب التنسيق بين الوحدات المختلفة في إطار الأهداف الكلية (مكروم، 2006).

2.1. 27 إرشادات هامة في عملية اتخاذ القرارات

يشير الأدب التربوي ذو العلاقة بعملية اتخاذ القرار إلى العديد من الإرشادات التي من شأنها

الإسهام في اتخاذ قرارات صحيحة ومن هذه الإرشادات ما ذكره الخزامي (1998) وكما

ورد عند أبو جادو ونوفل (2007)، وذلك كما يأتي:

- 1- ضرورة التعرف على الخصائص الشخصية _____ لمتخذ القرار حيث إن بعض الأفراد يتميزون بالقدرة على التفكير المنطقي فيما يغلب على الآخرين التفكير العاطفي والانفعال _____ في فيما يتميز آخرون بالتفكير المتروكي.
- 2- الانفتاح على وجهات نظر الآخرين من ذوي العلق _____ بالقرار الهـراد اتخاذه ولا سيما تلك المتعلقة بالأراء المخالفة لوأي صانع القرار.
- 3- الحرص على التفكير بحلول إبداعية للمشكـلات المطروحـة _____ والاهتمام باتخاذ قرارات مناسبة للمشكلات المطروحة التي قد تخالف تلك الحلول التي استخدمت لحل المشكلات في المواقف السابقة.
- 4- اتخاذ القرارات المناسبة لجميع الأطراف انسجاما مع المبدأ المعروف (اربح/ اربح) _____ بمعنى أن المكسب للجميع وليس بالضرورة أن يقتصر القـرار على خدمـة _____ فئـة معينة دون غيرها، الأمر الذي يؤدي إلى قبول القرار من مختلف الأطراف ذات العلاقة.
- 5- التحقق من الحصول على كل المعلومات المفيدة في عملية اتخاذ القـرار من كافة الأطراف والجهات التـي يمكن أن تتأثر باتخاذ هذه القرارات إذ أن ذلك يساعد في قبول هذه القرارات والعمل على تبنيها وتنفيذها.
- 6- التأكد من العمل على حل المشكلة بالاتجاه الصحيح ثم المقارنة بين المشكلة والحل الذي تم

التوصل إليه، كي يتحقق الفهم المشترك بين المشكلة والحل الذي اختير لها.

7- التفكير في أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل لحل المشكلة ————— قيد البحث والاستقصاء؛ ولعل

تنفيذ استراتيجيات العصف الذهني من الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة في هذا المجال.

8- تقود البدائل والحلول التي تم توليدها لحل المشكلة ————— أحياناً إلى مشكلات جديدة، وهذا يرتب

على متخذ القرار الحكم ————— والتعقل في اتخاذ القرار المناسب والصحي ————— حتى لا يندم على اتخاذ قرار خاطئ.

9- استراتيجيات حل المشكلات بحاج ————— إلى قاعدة بيانات مناسبة ————— حيث تشكل هذه القاعدة أساساً

في الوصول إلى قرارات مناسبة ————— من خلال تضمينها أرقاماً إحصائية ————— توفر قدراً من الدقة ————— لمتخذ القرار.

10- يقود العمل المؤسسي أحياناً إلى اتخاذ قرارات تؤثر على الآخرين سلباً أو إيجاباً، وفي هذه

الحالة من المفيد لمتخذ القرار أن يتيح الفرصة للآخرين أن يشاركوه في الأسباب الدافعة

لهذه القرارات وإذا ما تمت هذه المشاركة فسيكون هناك تفهم لها من قبلهم.

11- الشعار المناسب لمتخذ القرار هو القرار ————— رار المرض —————، وليس القرار المثال —————، حيث إن نمط

الاختيار المثال ————— غير متاح، وإنما هي اختيارات مناسبة ————— لفئة ما وغير مناسبة لفئة ما،

وبالتالي فالقرار هو حالة من الرضا.

12- توظيف استراتيجيات السؤال الذي يقود إلى جمع المعلومات اللازم _____
قبل اتخاذ القرار يشكل

محورا مفصليا في عملية اتخاذ القرار؛ إذ دون توافر مهارة طرح الأسئلة وبخاصة
الأسئلة _____

التشعيبية يبقى القرار منقوصا.

13- تشكل القرارات السابقة التي اتخذها صاحب القرار مصدرا خصباً للتعلم سواء الصحيح
منها
أم الخاطئ.

2.2 الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ابرز الدراسات الحديثة التي تحدثت عن العوامل التي تؤثر
في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك من خلال اطلاع الباحثة على هذه الدراسات وإلقاء الضوء
عليها ومعرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب
حدائتها ومن ثم التعقيب عليها.

2.2.1 الدراسات العربية

هدفت دراسة مطر (2018)، إلى تحديد درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة
الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم ، ولتحقيق
أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتيين كأداة
للدراسة التي اشتملت على عدة متغيرات هي (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ،
المحافظة)، وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة المشاركة
المشارك في اتخاذ القرار لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة
الغوث الدولية بمحافظة غزة، تتضمن (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، بينما
الاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين بمدارس
وكالغوث

الدولية بمحافظة غزة، وتتضمن (20) فقرة، وقد تم توزيعها على (271) مدير مساعد بمحافظة غزة بطريقة المسح الشامل، وتم جمع الاستبانات وتحليل استجابات أف راد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك موافق _____ درجة بدرج _____ درجة كبيرة على مشاركة _____ المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (71.29%) وكذلك على رضاهم الوظيفي بوزن نسبي (74.7%)، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار تعزى لمتغير " الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة " وكذلك بالنسبة لرضاهم الوظيفي، بينما توجد فروق بين متوسطات تقديرات أف راد العينة لمشاركتهم في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة "أكثر من 32 سنة"، إضافة إلى وجود علاقة _____ طردية _____ قوية بين متوسطات تقديرات المديرين

المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم.

وهدفت دراسة شعبان (2017)، إلى التعرف إلى أثر عبء المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في العاصمة الأردنية عمان من وجهة نظر الإداريين ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانتين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. حيث ركزت الاستبانة الأولى على قياس مستوى إدراك عبء المعلومات الإلكتروني _____، وتكونت الاستبانة الأولى من (29) فقرة، في حين ركزت الاستبانة _____ الثانية _____ على قياس درجة _____ ممارسة اتخاذ القرار من قبل الإداريين، وقد تكونت من (26) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (330) مدير، مساعد مدير، مشرف مقيم، ومدير عام في المدارس الخاصة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لمديريات التربية والتعليم (لواء القصبية، لواء الجامعة، ولواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان) للفصل الدراسي الثاني 2015 / 2016.

(75.4%)، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية وبوزن نسب ي (71.8%)، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين توجد فروق ذات دلالة لمتغير الجنس لصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر، كما توجد علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم وبين اتخاذ القرارات التشاركية تساوي (0.802).

بينما هدفت دراسة مسغوني وشوية (2015)، إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة

الدراسة (35) شخصا من المشرفين في شركة سونلغاز بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز، حيث كان معامل بيرسون يساوي (0.7)، كما توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار، حيث كان معامل بيرسون يساوي (0.45)، ولا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار، كما توجد فروق بين الإداريين والتقنيين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي؛ حيث أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين حيث كانت قيمة (ت) تساوي (-2.01).

بينما هدفت دراسة الحوراني (2013)، إلى التعرف على الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وعملية اتخاذ القرارات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع ومستوى وفرة المعلومات تعزى للجنس في عملية اتخاذ القرارات، غير أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ

القرارات تعزى للجنس لصالح الإناث، كما توجد فروق حول نمط اتخاذ القرارات تعزى للجنس، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات (حدسي، تجنبي، وعفوي) تعزى للعمر وذلك لصالح الذين أعمارهم (50) سنة فأكثر، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال "عفوي" تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلم ماجستير ودكتوراه، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزى لسنوات الخبرة، والنمط السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرات، والنمط المنطقي ثم الاتكالي.

أما دراسة نوري (2013)، فهدف إلى الوقوف على دور أهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات على مستوى منظمة الأعمال في محافظة دهوك بالعراق، والغاية الرئيسية للدراسة هي تركيز الاهتمام على المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، وتحديد ضرورة مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال. ثم تحديد المزايا والمصاعب لتطبيق المعرفة، وقد تم اعتماد (65) استبانة من الاستبانة الموزعة والبالغ عددها (80) وبتحليل إجابات الاستبيانات إحصائياً تبين أن القرارات لمنظمة أعمال عينة البحث يدركون أهمية استخدام المعلومات توظيفها في عملية بناء واتخاذ القرارات، وخلصت الدراسات إلى: أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية

في القطاع الاقتصادي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدرء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

بينما هدفت دراسة عياش (2012)، إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للأساليب الكمية في حل المشكلات و اتخاذ القرار ومصادر المعرفة بهذه الأساليب التي تمارس في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، و تهدف الدراسة أيضا إلى تحديد المعوقات والمشكلات التي تواجه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الفاعلة المؤثرين فــــي اتخاذ القرارات وعددهم (400) شخص، و قد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيع (200) استبانة على العاملين بمعدل استبانتين لكل مؤسسة أي بواقع (50%) من مجتمع الدراسة وتم استرداد ما نسبته (80.5%) من عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن المعرفــــة

بالأساليب الكمية لدى العاملين في المؤسسات الأهلية ومدى تطبيقها دون المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) والوزن النسبي (66.81)، وأن هناك رغبة كبيرة في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات وتطبيقها لدى العاملين في المؤسسات الأهلية ، وأن التعليم الذاتي لدى العاملين من أهم الطرق للحصول على المعرفة باستخدام الأساليب الكمية ، وأن الطرق الكمية التي تستخدمها المؤسسات الأهلية محدودة ، إضافة إلى أن أهم الأسباب التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية عدم توفر الأشخاص المتخصصين لدى المؤسسات بنسبة (82.8%).

كما هدفت دراسة علاوش (2011)، إلى التعرف على دور المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف بالجزائر أنموذج. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت هذه الدراسة على التأكيد على توفير المعلومة الدقيقة، الملائمة والشاملة من أجل اتخاذ القرارات الأكثر رشداً. تم توزيع استبانة من (64) سؤالاً على عينة الدراسة التي تكونت من (53) مدير ثانوية و (150) مدير اكمالية. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى

أن أكبر الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية تكمن في جمع أفراد العينة للمعلومات بأنفسهم بنسبة (4.19)، استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات بنسبة (3.91)، جم — ع المعلومات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة بنسبة (3.70)، الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات بنسبة (3.34)، وتوزيع المهام على عدد من المرؤوسين بنسبة (2.52).

بينما هدفت دراسة النبيه (2011)، إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعل — ي والنمط التحويلي — ي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه، وكذلك معرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010 / 2011، وتكونت عينة الدراسة

التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية (623) معلما ومعلمة، واستخدمت المعالجات الإحصائية من خلال برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأقل، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات"، ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر جميع أبعاد القيادة التحويلية.

وهدفت دراسة أبو عفش (2011)، إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي لوکالة الغوث. وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الخمسة (الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارة الاجتماعية) وأثرها على قدرة المدراء في اتخاذ القرار وحل المشاكل. كما شملت الدراسة التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة

الوظيفية وعدد سنوات الخبرة وعدد المشرف عليهم على مستويات الذكاء العاطفي) في كل مكون من المكونات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (94) مديراً ومثل هذا العدد مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج جولمان، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة المدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للمؤهل العلمي وعدد المشرف عليهم بالنسبة لمجال المهارة الاجتماعية، وعدم وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأونروا على اتخاذ القرار وحل المشاكل تُعزى للجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم.

أما دراسة العمري (2011)، فهدفت إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في الأونروا بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات، وكانت عينة البحث عشوائية شملت (235) موظفاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين بوكالة الغوث بغزة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى (للجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى لـ (العمر، مقر العمل الحالي، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية والدائرة).

وأجرى شهاب (2011)، دراسة هدفت إلى معرفة مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى بالعراق ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية، وما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المدراء أنفسهم. شمل مجتمع الدراسة جميع المدارس الابتدائية للبنين والبنات بمحافظة نينوى البالغ عددها (470) مدرسة، وتألفت عينة الدراسة من (90) مديراً و (50) مديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومتغيرات الدراسة هي (العمل والعلاقات الإنسانية، الجنس، الموقع الجغرافي، والخبرة في الإدارة)، وتم جمع البيانات من خلال استبانتين الأولى لمعرفة السلوك القيادي، والثانية لمعرفة القدرة على اتخاذ القرار لمديري ومديرات المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية، يوجد فرق دلالة لصالح الذكور في معرفة العلاقة بين السلوك القيادي واتخاذ القرار

لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس، ولا يوجد فرق دال في السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي، كما يوجد فرق دال لصالح فئة (16) سنة خدمة في الإدارة فأكثر في العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على اتخاذ القرار.

وأجرى زريقات (2011)، دراسة هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وتعرف تصورات العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية لأبعاد أداره المعرفة، إضافة إلى تعرف فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى: وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجي منها، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة قوية ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و عملية اتخاذ القرار بضرورة العمل، وأثبتت وجود علاقة طردية ما بين المورد البشري واتخاذ القرارات، كما أوضحت الدراسة وجود علاقة طردية ما بين الثقافة التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات، وأكدت الدراسة على ضرورة تعزيز توظيف أبعاد إدارة المعرفة و فاعلية اتخاذ القرار، من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب، وعلى جميع المستويات الإدارية فيها، باعتبارها أحد المكونات الأساسية في إدارة المعرفة.

بينما هدفت دراسة السقا (2009)، إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الادارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الواتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، ويتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة بقطاع غزة، والبالغ عددهم (166) فرداً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت

أداة الدراسة هي الاستبانة . وتوصلت الدراسات إلى عدة نتائج من أهمها:
وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على

عملية اتخاذ القرارات، كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل
وعملية اتخاذ القرارات، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات
اجابات المبحوثين عن مستوى اتخاذ القرارات تعزى (للجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد
الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الواتب الشهري).

أما دراسة نزال (2009)، فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة الق رارات
التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومدى راتها
في محافظات شمال الضفة الغربية، والى معرفة تأثير كل من متغي رات (النوع، المؤهل
العلمي، والخدمة في الادارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة) على
درجة ممارسة الق رارات التربوية

ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري
ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (339)
مديرا ومديرة، وكانت عين الع راسة (188) مديرا
ومديرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن
درجة ممارسة الق رارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية
أنفسهم كانت كبيرة جداً. ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الق رارات التربوية ودرجة
القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومدى رات المدارس الحكومية الثانوية شمال
الضفة الغربية، ووجود فروق

ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الق رارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزى
لمتغير النوع لصالح المديرات، ولصالح الذكور في مجال المهام الادارية، وتعزى للمؤهل
العلمي في مجالي المهام التعليمية وممارسة عملية اتخاذ الق رارات، والدرجة الكلية لدرجة
ممارسة الق رارات التربوية بين الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح البكالوريوس. وجود فروق ذات

القرار لدى المدراء يعزى لمتغير الخبرة ومتغير الجنس، وان الإداريين الحاصلين على مؤهلات علمية عليا امتازوا بقدرة أفضل في اتخاذ القرارات الإدارية المبرمجة، كما دلت النتائج على أن متغير توفر المعلومات يؤثر على أنماط اتخاذ القرار وكذلك تؤثر كل من طبيعة المشكلة الادارية والنمط القيادي في أنماط اتخاذ القرارات.

بينما هدفت دراسة مسعود (2008)، إلى دراسة الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية الوطنية في قطاع غزة، وتناقش العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات وذلك من

خلال العوامل الشخصية وعوامل ثقافة المنظمة والعوامل الأخرى التي تؤثر على أسباب الخطأ التي تؤثر على اتخاذ القرارات المصرفية والمتمثلة في (التناقض الذهني، تبرير الذات، تطبيق

القرار الاداري، نظم المعلومات، الافراط بالحذر، المسؤولية الشخصية، المسؤولية امام الغير، التجنب الدفاعي والتأجيل) ذلك من خلال استطلاع الإدارة العليا والوسطى في المصارف حول أسباب الخطأ، وكان مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في جميع المصارف بقطاع غزة، وتكونت عين العينة من (109) متخذ قرار، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم

المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى حول أبعاد ثقافة المؤسسة في المصارف الوطنية في قطاع غزة المتمثلة (التحدي الوظيفي، الاتصال، التماسك الاجتماعي) يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الاجمالية، نظام الاشراف) وكان ايضا من النتائج أن هناك مشاركة من المرؤوسين ووجود علاقات مريحة بينهم وبين المدير وأن الاتصال عامل ضروري لتلقي المعلومات واتخاذ القرارات من خلال التماسك الاجتماعي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا

والوسطي للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية بقطاع غزة تعزي لبعض الخصائص الشخصية (نوع الجنس، العمر سنوات الخبرة، نطاق الاشراف) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الادارة العليا والوسطي لأبعاد ثقافة المؤسسة لصالح رؤساء الاقسام في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي).

2.2.2 الدراسات الأجنبية

أجرى جاكسون (Jackson, 2013)، دراسة هدفت إلى تحديد أثر عبء المعلومات على كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات لدى القيادات في الإدارة العليا، ومحاولة وضع آليات وإستراتيجيات مناسبة لتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، حيث تركزت أسئلة الدراسة التي أرسلت إلى عينة مؤلفة من (29) إداريا في عدد من المؤسسات في أماكن جغرافية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية،

من خلال الوسائل الإلكترونية على شبكة المعلومات الإلكترونية الإنترنت، حول كيفية تعامل الإداريين مع الكم الكبير للمعلومات، أو انقطاع تدفق المعلومات، وأولويات الحصول عليها، وتأثيرها على فعالية اتخاذهم للقرارات الإدارية داخل المؤسسة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو صياغة نظرية تتعلق بعبء المعلومات، بحيث تشمل آليات واجراءات تنفيذية لتكيفية المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة، وترتكز على تحديد أولويات الحصول على هذه المعلومات، والسيطرة على تدفقها والحفاظ على قنوات مفتوحة باستمرار للحصول على المعلومات وضمان عدم انقطاعها. للحد من آثار السلبية لعبء المعلومات على اتخاذ القرارات، وزيادة فعالية المؤسسة في أداء مهامها وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

هدفت دراسة سارافيد وشاتزيانيديس (Sarafidou & Chatziioannidis, 2013)، إلى التعرف على مشاركة المعلمين في صنع القرار في مختلف المجالات، وتأثير ذلك على

المعلمين وعلى مدارسهم ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلما ومعلمة من معلمي المدارس في مختلف مناطق اليونان تم أخذها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لقياس مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية جاءت بدرجة عالية جدا في القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين، لكنها كانت منخفضة في القرارات الإدارية، وأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين.

بينما هدفت دراسة موشيتي (Moshetti, 2013)، إلى التعرف على مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس العليا ، واستخدم الباحث المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (221) معلما من معلمي المدارس العليا في جمهورية بوتسوانا، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شؤون الطلاب جاءت بدرجة عالية، في حين كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والقضايا المتعلقة بالتطوير بدرجة ضئيلة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي تعزى لمتغيرات

الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وذلك لصالح المؤهلات العلمية ماجستير فأكثر، وفوق 10 سنوات خدمة ، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أما دراسة أوموبودي (Omobude, 2012)، فهذهت إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار على أدائهم الوظيفي في المدارس الثانوي العام والخاص بولاية ايدو في بنما وفق متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم، منهم (181) معلما من معلمي المدارس الثانوية

العامة، و (219) معلما من معلمي المدارس الثانوية الخاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الخاصة أكبر منها في المدارس العامة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة) لصالح الذكور وللذين لديهم سنوات خدمة كبيرة.

وهدفت دراسة كرتزر (Kretzer, 2012)، إلى توجيه قادة المدارس ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام البيانات في اتخاذ القرارات وجعلها جزءا من العملية التربوية داخل إحدى المدارس المتوسطة في ضواحي ولاية فرجينيا بأمريكا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدرسة المتوسطة المركزية (CMS)، واستخدم الباحث دراسة الحالة، حيث تم تطبيق برنامج وإجراء مقابلات للمدراء ومجموعات تركيز من المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه لا يوجد عامل واحد أو شخص واحد مسؤول عن نجاح المدرسة في تعزيز تعلم الطالب من خلال استخدام البيانات، كما أن الأدلة تؤيد تحسين المدرسة المستمر والقائم على عمليات بيانات مركزية واتخاذ قرار مجتمع التعلم المهني في المدرسة من إداريين ومدرسين وطاقم، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد صيغة سحرية لتحسين المدارس، وأن البيانات أداة قوية داخل المدرسة التي تسعى إلى تحسين ممارساتها خلال التعلم القائم على المشاركة والاستفسار.

كما أجرى كاو (Kao, 2012)، دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وممارسات ادارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركات التايوانية في الصين، وتكون

مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين في شركات الاستثمار التايوانية في الصين، وتكونت عينة الدراسة من (118) مديرا، و (20) مديرة، واستخدم المنهج الوصفي. وكانت الاستبانة

أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نموذج صنع القرار العقلاني ومجموع عمليات ادارة المعرفة، ولم توجد علاقة بين باقي نماذج اتخاذ القرار (عفوي وحديسي، واتكالي، وتجنبي) مع مجموع عمليات ادارة المعرفة ، ووجود علاقة ايجابية بين نموذج عقلانية اتخاذ القرار ودرجة الرضا من المعرفة المتوفرة في المؤسسة.

وسعت دراسة أوموتالا (Omotola, 2012)، إلى دراسة أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا. وتكون مجتمع الدراسة من (23) مصرفا، وتكونت عينة الدراسة من (500) مدير موارد بشرية بطريقة عشوائية، والمتغيرات كانت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، والمنصب الإداري)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود اختـــلاف كبير بين تفضيلات أنماط اتخاذ القرارات والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب نيجيريا، وأن مديري الموارد البشريــــــــة لا يفضلون الاعتماد على نمط قرار واحد ومعين وانما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد على ظروف القرارات التي تواجههم، ووجد ان الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الاناث، وارتبطت الخبرة والعمر بالنمط العفوي، وارتبطت الحالة الاجتماعية بالنمط الحديسي.

أما دراسة رحمان (Rehman, 2012)، فهدفت إلى تحديد تأثير نمط اتخاذ قرار الموظف على الأداء التنظيمي، كما هدفت إلى التحقق من دور الاعتدال من الذكاء العاطفي في العلاقة بين أنماط صنع القرار والأداء التنظيمي في مدينة لاهور الباكستانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع فروع البنوك العامــــــــة والخاصــــــــة بإحدى المدن الباكستانيــــــــة، وتكونت عينــــــــة الدراســــــــة من

(187) موظفا من الادارة العليا والوسطى والدنيا ، (155) موظف، و (32) موظفة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراســــــــة ، واستخدم المنهج الوصفي

التحليلي، وقد توصلت الدراسات إلى عدة نتائج من أهمها: أن نمط قرار الموظف، العقلاني (المنطقي) والاتكالي والعفوي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، أما النمط التجنبي فلله تأثير سلبي على الأداء. ووجدت الدراسة أن الموظف الذي يمتلك نداء عاطفي قوي يتخذ قرارات قوية تؤدي إلى ارتفاع الأداء المؤسسي.

بينما هدفت دراسة إيزولا (Isola, 2011)، إلى دراسة ومقارنة العوامل التي تؤثر على الحدس كأداة لصنع القرار للمدراء في كل من ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية، شارك بالدراسة (100) من مدراء ومشرفين ورجال أعمال ومدراء تنفيذيين من ماليزيا و (100) من الولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة استطلاعاً على الإنترنت لجميع المشاركين في ماليزيا والولايات المتحدة خلال فترة 24 شهر، وتم الاتصال بالمشاركين من خلال رسائل البريد الإلكتروني، وكانت متغيرات الدراسة (الجنس، المستوى الإداري، بلد العملية) وأثرها على استخدام الحدس في اتخاذ القرار. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مديري الولايات المتحدة أقل عقلانية في صنع القرار من مديري ماليزيا. وفي الفئات الخمس التي التفتح عليها الاختبار وهم مديرين، ومشرفين، ومديرات، ومديرات تنفيذيات، وسيدات أعمال.

وأجرى جاميان وآخرون (Jamian & others, 2011)، دراسة هدفت إلى استكشاف وتحديد أنماط صنع القرار لعمداء إحدى الجامعات العامة في ماليزيا، والفئة المستهدفة لهذه الدراسة عمداء الجامعة المكونة من 24 كلية، واستخدم المنهج الوصفي، وجمعت البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه على 12 عميد و 11 عميدة وكانت أعمارهم من سن 41 حتى 61 سنة، كان بينهم 19 حملة درجة الدكتوراه و 3 حملة درجة الماجستير. وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، واختبر أربع أنماط لاتخاذ القرار وهي النمط التوجيهي

والتحليلي والتجريدي والسلوكي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن غالبية عمداء الجامعة يفضلون نمط اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع الاساليب الثلاثة الأخرى التحليلية والتجريدية والتوجيهية.

كما أجرى ابن عبد الله (Bin Abdullah, 2011)، دراسة هدفت إلى تحديد نمط صنع القرار البديهي بين الأكاديميين وتحديد الفروق في نمط صنع القرار البديهي المعتمد على العمر والجنس والعرق وخبوات العمل ومستوى المهنية، ولدراسة العلاقة بين نمط صنع القرار البديهي والعوامل الظرفية وهي (المعلومات، والوقت، وعدم اليقين والمخاطر) أجريت الدراسة في إحدى الجامعات الحكومية الماليزية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين البالغ عددهم (855) فرداً من (5) كليات مختلفة في جامعة مالايا بماليزيا ، وتكونت عينة الدراسة من (265) أكاديمياً ثم اختارهم عشوائياً وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان الغالبية العظمى من المبحوثين الاكاديميين يستخدموا الحدس في قراراتهم، لأنهم على ثقة بشعورهم، ويعتقدوا ان حدسهم دائماً صحيح، ويفضل الأكاديميون الثقة بمشاعرهم الخاصة بدلاً من التركيز على الأشخاص الآخرين، ولوحظ أن عامل المعلومات استخدم من قبل غالبية المشاركين، تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات ونمط صنع القرار البديهي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اليقين والوقت ونمط صنع القرار البديهي.

وهدفت دراسة سيتروين (Citroen, 2011)، إلى دراسة دور المعرفة والمعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرار، وتطرقت الدراسة إلى تبيان حيثيات وإبعاد ادارة المعرفة كمصدر اساسي للمعرفة الشاملة والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرارات وقامت بتغطية مجموعة من الشركات العاملة في مدينة فرانكفورت الألمانية، وخلصت الدراسة إلى أن المعرفة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات، وأنه لا بد من توافر المعرفة لتنتم هيكله القرارات الفعالة في المؤسسات، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أهمية ادارة المعرفة والمعلومات في تنظيم الحصول

وقام جاريفالي (Garlevale, 2010)، بدراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم عبء المعلومات وتحديد أثره على كفاءة وفاعلية الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات، والوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها التخفيف من آثار عبء المعلومات الزائدة على أداء العاملين واتخاذهم للقرارات المناسبــــة، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (22) فردا من الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى في عدد من المؤسسات في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الوسطى في هذه المؤسسات تتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات التي تردها باستخدام البريد الإلكتروني من قبل الرؤساء والمرووسين، وبسبب كمية المعلومات التي يقوم العاملون في الإدارة الوسطى بتصفيتها وتدقيقهـــــــــــــــــا يوميا فإنهم قد يتجاهلون إصدار بعض القرارات أو تأخيرها،

فالعـبء الزائد لهـذه المـعلومات الـتي يـتم التـعامل مـعها يـوميا تـسبب الضـغط فـي العـمل وـحدوث التوتـر والإرهاق، وبالتالي تـؤدي إلى عـدم الفـعالية فـي اتـخاذ الـقرارات المـناسبة.

وأجرت ليسا (Lesa, 2009)، دراسة هدفت إلى معرفة أثر العبء والحمل الزائد للمعلومات على أداء المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحديد الإستراتيجيات التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا على القيام بوظائفها في كافة الظروف والمتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (28) مديرا في عدد من مراكز الرعاية الصحية في أمريكا، يمثلون 20 % من مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى أن العبء والحمل الزائد للمعلومات التي يتعامل معها المديرون بصورة يومية يؤثر سلبا على كفاءة وأداء المديرين، كما أن دور المديرين قد تغير بسبب انخراطهم لوقت طويل في إدارة ومتابعة الكم الكبير من المعلومات، على حساب متابعة شؤون العاملين والعملية الإنتاجية، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة المتعلقة بأنشطة المؤسسة الإنتاجية والتنظيمية.

3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات والتي تم عرضها على النحو الآتي:

من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في دول أجنبية، والبعض الآخر في دول عربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيت لحم بفلسطين.

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى معرفة أنماط اتخاذ القرارات، وبعض العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار، بينما تناولت هذه الدراسة العوامل المهنية والشخصية والإدارية التي تؤثر على اتخاذ القرارات لدى مديري

ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم. وركزت الدراسة الحالية حول المهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها المشرف التربوي.

من حيث المنهجية: هناك نقاط اتفاق عديدة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة منها: المنهجية المستخدمة، إذ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيس وهو معرفة العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء هيكلية الدراسة وإطارها، إضافة إلى الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، كما استفادت الباحثة منها في تحديد أهداف الدراسة

وأهميتها، حيث ساهمت في التعرف على مدى ممارسات مديري ومدى ممارسات للقرارات التربوية في مجالات المهام التعليميَّة والإدارية وعملية ممارسة اتخاذ القرارات المحددة، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى التعرف على الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية، وأنماط اتخاذ القرار، ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجه متخذي القرارات، إضافة إلى الاستفادة من نتائجها وربطها بنتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأداة التي اختارها الباحث لإجراء دراسته، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرت عليه الباحثة الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر، وكما هي في الواقع من خلال وصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل - في رأي الباحثة — لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيت لحم والبالغ عددهم (85) مديراً ومديرة.

3.4 عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة (54) مديراً ومديرة من مدراء المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة بيت لحم، بواقع (31) مديراً و (23) مديرة، تم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة وذلك بسبب الظروف التي أوردتها جائحة كورونا، والجدول رقم (3. 1) يبين خصائص مجتمع الدراسة الديمغرافية.

الجدول (3. 1) خصائص العينة الديمغرافية

الرقم	المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	31
		انثى	23
			57%
2	العمر	أقل من 25 سنة	1
		25 سنة - أقل من 30 سنة	7
			13%

	من 30 - 35 سنة	0	0%
	أكثر من 35	46	85%
3	المؤهل العلمي		
	دبلوم	1	2%
	بكالوريوس	34	63%
	ماجستير فأعلى	19	35%
5	عدد سنوات الخبرة في الإدارة		
	أقل من 5 سنوات	0	0%
	5 - 10 سنوات	11	20%
	أكثر من 10 سنوات	43	80%
6	جنس المدرسة		
	ذكور	20	37%
	إناث	21	39%
	مختلطة	13	24%
7	موقع المدرسة		
	مدينة	17	31%
	قرية	37	69%

تشير البيانات في الجدول (3. 1) ان عينة الدراسة تكونت من 54، ونسبة الذكور 57% والاناث 43% وتظهر ايضا من خلال باقي خصائص العينة.

3. 5 أداة الدراسة

في ضوء الهدف الأساسي لهذه الدراسة قامت الباحثة وبالرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة بتطوير استبانة ومناقشتها مع الدكتور المشرف تمهيدا لتطبيق الدراسة ميدانيا، ثم عرضت على لجنة المحكمين (ملحق رقم 1)، الذين أبدوا ملاحظاتهم حول الاستبانة، وأشاروا إلى تعديل بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات الأخرى، وبعد استطلاع آراء المحكمين جميعا وتعديل ما يلزم للفقرات، وتكونت أداة الدراسة من (45) فقرة، موزعة على

ثلاثة مجالات بواقع (15) فقرة لكل مجال، وقد تناول الأول منها العوامل المهنية، وتناول الثاني العوامل الشخصية، بينما تناول الثالث العوامل الإدارية، بهدف قياس العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، وكانت جميعها من النوع المغلق وما على المبحوث إلا أن يقوم بوضع إشارة (X) على رمز الإجابة وفق ما يراه مناسباً، وقد تكون سلم الإجابة من خمس درجات وفق مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة.

3.6 صدق أداة الدراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة ملحق رقم (1) والذين أبدوا ملاحظاتهم حولها من حيث عدد الفقرات وصياغتها وترتيبها وإضافة وحذف وتعديل فقرات الاستبانة، وقد تكونت من (45) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات، للإجابة عليها ضمن مقياس خماسي كما يلي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، معارض = 2، معارض بشدة = 1)، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، باحتساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (3.2).

جدول رقم (3.2) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	*0.398	0.022	16	**0.624	0.000	31	**0.654	0.000
2	*0.360	0.040	17	**0.484	0.004	32	**0.719	0.000
3	**0.533	0.001	18	**0.549	0.001	33	**0.677	0.000
4	*0.404	0.020	19	**0.563	0.001	34	**0.757	0.000

0.005	**0.495	35	0.003	**0.512	20	0.004	**0.484	5
0.000	**0.771	36	0.036	*0.367	21	0.000	**0.644	6
0.001	**0.573	37	0.114	0.290	22	0.009	**0.446	7
0.001	**0.575	38	0.010	**0.442	23	0.171	0.244	8
0.000	**0.706	39	0.000	**0.705	24	0.002	**0.523	9
0.000	**0.751	40	0.000	**0.660	25	0.006	**0.472	10
0.000	**0.754	41	0.000	**0.697	26	0.003	**0.519	11
0.000	**0.852	42	0.000	**0.820	27	0.000	**0.617	12
0.001	**0.575	43	0.000	**0.625	28	0.006	**0.484	13
0.001	**0.566	44	0.001	**0.557	29	0.001	**0.584	14
0.000	**0.697	45	0.000	**0.641	30	0.007	**0.472	15

** دال إحصائياً عند (0.01) * دال إحصائياً عند (0.05)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3. 2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبذلك فإن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي.

3. 7 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (3. 3)

جدول رقم (3.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المجال الأول: العوامل المهنية/ الفنية	54	15	0.713
المجال الثاني: العوامل الشخصية	54	15	0.763
المجال الثالث: العوامل الإدارية	54	15	0.746
الدرجة الكلية	54	45	0.879

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة للدرجة الكلية بلغت (0.879)، وقيمة ثبات المجال الأول بلغت (0.713) وقيمة ثبات المجال الثاني بلغت (0.763) وقيمة ثبات المجال الثالث بلغت (0.746) وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3.8 إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- * مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة التي تناولت موضوع القرارات الإدارية.
- * الحصول على موافقة المشرف لإجراء الدراسة.
- * إعداد أداة الدراسة _____ بصورتها الأولى _____
وعرضه _____ ا على _____ ي عدد من المحكمين حتى تم
الخروج _____
- بالاستبانة بعد تعديلها وإجراء الأمور اللازمة بصورتها النهائية.
- * تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة الملائمة للدراسة حيث تم اختيار
عين _____ الدراس _____
من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيت لحم بطريقة العينة المتاحة.
- * إدخال _____ ال البيان _____ ات إلى _____ ي الح _____ اسب
ومعالجته _____ إحصائياً باستخدام الرزم _____ الإحصائية للعلوم
الاجتماعية (SPSS).

3.9 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- 1- متغير الجنس: (ذكر، أنثى).
- 2- متغير العمر: (أقل من 25 سنة، 25 - 30 سنة، 30 - 35 سنة، 35 سنة فأكثر).
- 3- متغير المؤهل العلمي: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- 4- متغير سنوات الخبرة في الإدارة: (أقل من خمس سنوات، 5 - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

5- متغير جنس المدرسة: (ذكور، إناث، مختلطة).

6- متغير موقع المدرسة: (مدينة، قرية).

المتغير التابع

تقديرات مديري ومديرات المدارس الثانوية أفراد العينة في محافظة بيت لحم على مقياس العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

3. 10 المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها استخدم الباحث التحليلات الإحصائية الآتية :
معادلة Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، ومعامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من الصدق الداخلي للأداة. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات المستقلة، كما تم استخدام اختبار T test للعينات المستقلة من

مستويين، واختبار (ANOVA) Analysis of variance للمتغيرات المستقلة من أكثر من مستويين. وذلك من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

ومن أجل تفسير المتوسطات الحسابية حول " العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم " باستخدام مقياس خماسي تم الاعتماد على المقياس التالي لتفسير النتائج كما هو واضح من خلال الجدول (3. 4)

جدول (3. 4) مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1.00-2.33
متوسطة	2.34-3.67
مرتفعة	3.68-5.00

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4. 1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4. 1. 1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق استبانة مكونة من (45) فقرة، مقسمة إلى ثلاثة مجالات، للإجابة عليها ضمن مقياس ليكرت خماسي كما يلي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، معارض = 2، معارض بشدة = 1) كما في الجدول (4. 1).

جدول رقم (4. 1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المجال الأول: العوامل المهنية / الفنية	3.00	0.40	متوسطة
2	المجال الثاني: العوامل الشخصية	2.72	0.33	متوسطة
3	المجال الثالث: العوامل الإدارية	2.71	0.45	متوسطة
	المجموع الكلي	2.81	0.31	متوسطة

والجدول (4. 2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم (انظر ملحق رقم 2).

ويلاحظ من الجدول رقم (2.4) الوارد في ملحق رقم (2) أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم على كافة المجالات (الأداة ككل) كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (2.81).

وقد بلغت درجة المجال الأول: العوامل المهنية / الفنية (3.00) وهي أيضاً متوسطة ولكنها كانت أعلى المجالات الثلاث، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (4) ونصها: التركيز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة عند اتخاذ القرار، وكانت قيمتها (4.37) تلتها الفقرة رقم (2) ونصها: قلة المخصصات المالية المتعلقة بالتجهيزات ، وكانت قيمتها (4.06)، ثم الفقرة رقم (3) ونصها: كسرة أعمال المدير تعيق عملية اتخاذ القرار وكانت قيمتها (3.52)، في حين كانت أدنى فقرات المجال الأول الفقرة رقم (10) ونصها: أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الذي أتخذه وكانت قيمتها (2.26)، تلتها الفقرة رقم (8) ونصها: القرارات التي أتخذها تحتاج إلى تعديل، وكانت قيمتها (2.41)، ثم الفقرة رقم (6) ونصها: أجد صعوبة في تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة، وقد بلغت قيمتها (2.48).

في حين بلغت درجة المجال الثاني: العوامل الشخصية (2.72) وهي أيضاً متوسطة، وقد كانت أعلى فقرات المجال الثاني الفقرة رقم (19) ونصها: تتسم قراراتي بلموضوعية، حيث بلغت قيمتها (4.09)، تلتها الفقرة رقم (20) ونصها: أمتلك الخبرة الفنية الكافية في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (4.06)، ثم الفقرة رقم (29) ونصها: أركز على الحالات السلوكية في المدرسة لاتخاذ القرارات بشأنها، في حين كانت أدنى فقرات المجال الثاني الفقرة رقم (27) ونصها: أنفرد بالرأي الشخصي في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (1.87)، تلتها الفقرة رقم (28) ونصها: قلما أشارك المعلمين في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (1.89)، ثم الفقرة رقم (24) ونصها: أتردد في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (2.02).

أما المجال الثالث: العوامل الإدارية: فقد بلغت درجته (2.71) وهي أيضاً متوسطة وهو أدنى المجالات الثلاث، وقد كانت أعلى فقرات المجالات الثلاث الفقرة رقم (32) ونصها: ألتحق

بالدورات التدريبية للاستفادة من آلية جمع المعلومات لعملية اتخاذ القرار ، والفقرة رقم (44) ونصها: كثرة التعليمات الإدارية من مديرية التربية والتعليم ، حيث بلغت قيمة كل منهما (3.72)، تلاهما الفقرة رقم (45) ونصها: كثرة المرجعيات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وقد بلغت قيمتها (3.48)، ثم الفقرة رقم (36) ونصها: تضارب القرارات الصادرة من مديريات التعليم، وقد بلغت قيمتها (3.07)، في حين كانت أدنى فقرة في المجال الثالث الفقرة رقم (38) ونصها: أفقر إلى آليات الإعداد الجيد للاجتماعات في المدرسة لاتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (1.89)، تلتها الفقرة رقم (42)، ونصها: ضعف قدرتي على تشكيل فريق للمساعدة في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (2.04)، ثم الفقرة رقم (39) ونصها: أجد صعوبة في دراسة الآثار المترتبة على القرارات التي أتخذها، وقد بلغت قيمتها (2.09).

وكانت مستويات الفقرات في المجال الأول موزعة على النحو الآتي: فقرتين بمستوى مرتفع، 12 فقرة بمستوى متوسط، وفقرة بمستوى متدني، أما المجال الثاني فكانت هناك 3 فقرات بمستوى مرتفع، و 7 فقرات بمستوى متوسط، و 5 فقرات بمستوى متدني، بينما في المجال الثالث فكانت هناك فقرة واحدة بمستوى مرتفع، و 9 فقرات بمستوى متوسط، و 5 فقرات بمستوى متدني.

4. 2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة، جنس المدرسة، موقع المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بدراسة الأوساط الحاسوبية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية في عملية اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي				مستويات المتغير	المتغير
	الكلية	الإدارية	الشخصية	المهنية		
0.23	2.91	2.84	2.73	3.15	مدينة	موقع المدرسة
0.34	2.76	2.65	2.71	2.93	قرية	

يتبين من الجدول رقم (3 .4) أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم.

ولفحص دلالة هذه الفروق تم فحص الفرضيات الآتية:

4. 2. 1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية فقد قامت الباحثة بدراسة البيانات من خلال اختبار (ت)، و الجدول رقم (4.4) الآتي يبين نتائج اختبار (ت) للفرضية الأولى.

جدول رقم (4.4) نتائج اختبار (ت) للفرضية الأولى

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكور	31	2.83	0.36	52	0.458	0.649
إناث	23	2.79	0.25			

يتضح من الجدول رقم (4 .4) أن مستوى الدلالة (0.649) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

4. 2. 2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

ولفحص الفرضية الثانية فقد قامت الباحثة بدراسة البيانات من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (4. 5) الآتي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية:

جدول رقم (4. 5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.118	0.835
داخل المجموعات	5.199	51	0.102		
المجموع	5.222	53			

يتضح من الجدول رقم (4. 5) أن مستوى الدلالة (0.835) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية

اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

4. 2. 3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية فقد قامت الباحثة بدراسة البيانات من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (4. 6) الآتي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة:

جدول رقم (4. 6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.072	2	0.036	0.356	0.702
داخل المجموعات	5.150	51	0.101		
المجموع	5.222	53			

يتضح من الجدول رقم (4. 6) أن مستوى الدلالة (0.702) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. 2. 4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

ولفحص الفرضية الرابعة فقد قامت الباحثة بدراسة البيانات من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (7.4) الآتي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الرابعة:

جدول رقم (7.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.002	1	0.002	0.024	0.878
داخل المجموعات	5.220	52	0.100		
المجموع	5.222	53			

يتضح من الجدول رقم (7.4) أن مستوى الدلالة (0.878) وهي < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

4.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

ولفحص الفرضية فقد قامت الباحثة بدراسة البيانات من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (8.4) الآتي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الخامسة:

جدول رقم (8.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.088	2	0.044	0.438	0.648
داخل المجموعات	5.134	51	0.101		
المجموع	5.222	53			

يتضح من الجدول رقم (8.4) أن مستوى الدلالة (0.648) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

4.2.6 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير موقع المدرسة.

ولفحص الفرضية فقد قامت الباحثة بدراسة البيانات من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (9.4) الآتي يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية السادسة:

جدول رقم (9.4) نتائج اختبار (ت) للفرضية السادسة

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
مدينة	17	2.91	0.229	52	1.596	0.117
قرية	37	2.77	0.339			

يتضح من الجدول رقم (9.4) أن مستوى الدلالة (0.117) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير موقع المدرسة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

5.1.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

بينت نتائج هذا السؤال أن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم على كافة المجالات (الأداة ككل) كانت متوسطة حيث بلغت قيمتها (2.81).

وقد بلغت درجة المجال الأول: العوامل المهنية / الفنية (3.00) وهي أيضاً متوسطة ولكنها كانت أعلى المجالات الثلاث، وقد كانت أعلى فقرات هذا المجال الفقرة رقم (4) ونصها: التركيز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة عند اتخاذ القرار، وكانت قيمتها (4.37) تلتها الفقرة رقم (2) ونصها: قلة المخصصات المالية المتعلقة بالتجهيزات ، وكانت قيمتها (4.06)، ثم الفقرة رقم (3) ونصها: كسرة أعمال المدير تعيق عملية اتخاذ القرار وكانت قيمتها (3.52)، في حين كانت أدنى فقرات المجال الأول الفقرة رقم (10) ونصها: أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الذي أتخذه وكانت قيمتها (2.26)، تلتها الفقرة رقم (8) ونصها: القرارات التي أتخذها تحتاج إلى تعديل، وكانت قيمتها (2.41)، ثم الفقرة رقم (6) ونصها: أجد صعوبة في تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة، وقد بلغت قيمتها (2.48).

في حين بلغت درجة المجال الثاني: العوامل الشخصية (2.72) وهي أيضاً متوسطة، وقد كانت أعلى فقرات المجال الثاني الفقرة رقم (19) ونصها: تتسم قراراتي بلموضوعية، حيث بلغت قيمتها (4.09)، تلتها الفقرة رقم (20) ونصها: أمتلك الخبرة الفنية الكافية في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (4.06)، ثم الفقرة رقم (29) ونصها: أركز على الحالات السلوكية في المدرسة لاتخاذ القرارات بشأنها، في حين كانت أدنى فقرات المجال الثاني الفقرة رقم (27) ونصها: أنفرد بالرأي الشخصي في اتخاذ القرار ، وقد بلغت قيمتها (1.87)، تلتها الفقرة رقم (28) ونصها: قلما أشارك المعلمين في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (1.89)، ثم الفقرة رقم (24) ونصها: أتردد في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (2.02).

أما المجال الثالث: العوامل الإدارية: فقد بلغت درجته (2.71) وهي أيضاً متوسطة وهو أدنى المجالات الثلاث، وقد كانت أعلى فقرات المجالات الثلاث الفقرة رقم (32) ونصها: ألتحق بالدورات التدريبية للاستفادة من آلية جمع المعلومات لعملية اتخاذ القرار ، والفقرة رقم (44) ونصها: كثرة التعليمات الإدارية من مديرية التربية والتعليم ، حيث بلغت قيمة كل منهما (3.72)، تلاهما الفقرة رقم (45) ونصها: كثرة المرجعيات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وقد بلغت قيمتها (3.48)، ثم الفقرة رقم (36) ونصها: تضارب القرارات الصادرة من مديريات التعليم، وقد بلغت قيمتها (3.07)، في حين كانت أدنى فقرة في المجال الثالث الفقرة رقم (38) ونصها: أفنقر إلى آليات الإعداد الجيد للاجتماعات في المدرسة لاتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (1.89)، تلتها الفقرة رقم (42)، ونصها: ضعف قدرتي على تشكيل فريق للمساعدة في اتخاذ القرار، وقد بلغت قيمتها (2.04)، ثم الفقرة رقم (39) ونصها: أجد صعوبة في دراسة الآثار المترتبة على القرارات التي أتخذها، وقد بلغت قيمتها (2.09).

وكانت مستويات الفقرات في المجال الأول موزعة على النحو الآتي: فقرتين بمستوى مرتفع، 12 فقرة بمستوى متوسط، وفقرة بمستوى متدني، أما المجال الثاني فكانت هناك 3 فقرات بمستوى مرتفع، و 7 فقرات بمستوى متوسط، و 5 فقرات بمستوى متدني، بينما في المجال الثالث فكانت هناك فقرة واحدة بمستوى مرتفع، و 9 فقرات بمستوى متوسط، و 5 فقرات بمستوى متدني.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Jackson, 2013) و(نوري، 2013) و(عياش، 2012) و(Garlevale, 2010) و(Lesa, 2009) و(السقا، 2009) و(غلوم، 2009) وقد اختلفت مع دراسة كل من (مطر، 2018) و(شعبان، 2017) و(ضحيك، 2016) و(Sarafidou & Chatziioannidis, 2013) و(Moshetti, 2013) و(Kretzer, 2012) و(Citroen, 2011) و(علاوش، 2011) و(نزال، 2009).

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم في مجالات المهام التعليمية والإدارية وعملية اتخاذ القرارات المحددة جاءت

متوسطة بسبب مركزية النظام الإداري التربوي، وأن دور مديري المدارس تنفيذي، ولا تتاح لهم الفرص الكافية في اتخاذ القرارات، وأن فرص الإبداع متدنية خشية مخالفة القوانين والأنظمة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم.

5. 1. 2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة، جنس المدرسة، موقع المدرسة)؟

بينت نتائج السؤال الثاني أن هناك فروقاً ظاهرية بين الأوساط الحسابية في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم في مجالات المهام التعليمية والإدارية وعملية اتخاذ القرارات المحددة.

ولفحص دلالة هذه الفروق تم فحص الفرضيات الآتية:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

بينت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الدلالة (0.649) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطر ، 2018) و(عبيد ، 2015) و(النيبه ، 2011) و(العمرى، 2011) و(السقا، 2009) و(غلوم، 2009) و(مسعود، 2008) و(Moshetti, 2013) و(Citroen, 2011) واختلفت مع نتائج دراسة (الهوراني، 2013) و(شهاب، 2011) و(نزال، 2009) و(Omobude, 2012) و(Omotola, 2012) و(Citroen, 2011).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين من المديرين يتبعون نفس الوزارة ونفس الأنظمة، وأن قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم للمدارس من كلا الجنسين هي نفسها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

بينت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الدلالة (0.835) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير العمر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2015) و(مسعود، 2008) واختلفت مع نتائج دراسة (الهوراني، 2013) و(العمرى، 2011) و(Citroen, 2011).

وترى الباحثة من وجهة نظرها أن هذه النتيجة قد تعود لكون المديرين والمديرات من كافة فئات الأعمار ويتلقون نفس الأنظمة والتعليمات، وأنهم تلقوا نفس التدريب الإداري بغض النظر عن أعمارهم، وقد يكون السبب أيضا الى خضوعهم الى نفس التعليمات الادارية من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الدلالة (0.702) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطر، 2018) و (ضحيك، 2016) و(العمرى، 2011) و(السقا، 2009) و(مسعود، 2008) و(Citroen, 2011) واختلفت مع نتائج دراسة (عبيد، 2015) و(الهوراني 2013) و(النبية، 2011) و(نزال، 2009) و(Moshetti, 2013).

وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة قد يعود لكون المديرين والمديرات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي قد تلقوا تدريباً إدارياً واحداً، وأنهم يقومون بتنفيذ وتطبيق نفس الأنظمة والتعليمات بحذافيرها مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية، كما أن المديرين والمديرات تتبع قوانين قد يشاركون في صياغتها بالتواصل مع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

بينت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الدلالة (0.878) وهي < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطر ، 2018) و(العمرى، 2011) و(السقا، 2009) و(غلام، 2009) و(مسعود، 2008) واختلفت هـذه النتيجة مع دراسة (ضحيك، 2016) و(عبيد ، 2015) و(شهاب، 2011) و(نزال، 2009) و(Moshetti, 2013) و(Citroen, 2011) و(Omobude, 2012).

وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة قد يعود لكون المديرين والمديرات بغض النظر عن سنوات خبرتهم يشكلون مجموعات مدارس عنقودية، وينفقون فيما بينهم على تنفيذ وتطبيق نفس الأنظمة والتعليمات بحذافيرها، مهما اختلفت سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

بينت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الدلالة (0.648) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير جنس المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (غلوم، 2009).

وترى الباحثة أن جنس المدرسة غالباً يرتبط بجنس مدير المدرسة، أي أن مدارس الإناث يديرها مديرات، ومدارس الذكور يديرها مديرون، ومن المنطقي أن تربط نتيجة هذه الفرضية بالفرضية الأولى المتعلقة بجنس المدير كما ان مدير المدرسة يعطى دورات قبل ممارسة المهنة في الإدارة وبالتالي بغض النظر عن اعمارهم فهم قد تعرضوا لنفس المعلومات سواء كان ذكر او انثى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير موقع المدرسة.

بينت نتائج هذه الفرضية أن مستوى الدلالة (0.117) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً. أي أننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في العوامل المهنية والشخصية والإدارية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير موقع المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مطر، 2018) و(شهاب، 2011) واختلفت مع نتائج دراسة (النييه، 2011) و(العمرى، 2011).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تجانس الموقع الجغرافي لمجتمع الدراسة، حيث أن مخيمات محافظة بيت لحم ضمن مدينة بيت لحم، وأن قراها قريبة جداً من المدينة، وبعض هذه القرى متصلة اتصالاً كاملاً بالمدينة، كما أن انتشار وسائل الاتصال الاجتماعي سهلت عملية تبادل الآراء والتشاور بين مديري ومديرات المدارس.

ويستخلص من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة بيت لحم للقرارات التربوية في مجالات المهام التعليمية والإدارية وعملية ممارسة اتخاذ القرارات جاءت متوسطة، في حين أشارت نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للقرارات التربوية كانت مرتفعة، وترى الباحثة أن سبب ذلك قد يعود لكون النظام التربوي في فلسطين استقل حديثاً مع قدوم السلطة الوطنية

الفلسطينية قبل ربع قرن فقط، حيث كان النظام التربوي الفلسطيني قبل ذلك يخضع لسلطات الاحتلال.

2.5. التوصيات والمقترحات

2.5.1. التوصيات

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يأتي:

- 1- إعطاء دورات تدريبية للمدراء والمديرين في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة وفاعلية القرارات.
- 2- ضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئتين المحيطة، ودراسة وتقييم جميع البدائل وأن لا تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بطريق ارتجالي وبناء على الخبرات الشخصية فقط.
- 3- زيادة وعي وإمام مديري المدارس والمعلمين بالظروف البيئية المحيطة بالمدرسة سواء على المستوى المحلي أم العالم في وما يستجد فيها من تغيرات بحيث تكون أكثر حساسية للاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرارات.
- 4- تطوير الجانب الإنساني في العلاقات المدرسية بما يساعد على توفير مناخ إيجابي يكفل اتخاذ القرارات الرشيدة، مستندة إلى مبدأ المشاركة والشورى مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين.
- 5- العمل على إيجاد خطط وبرامج للتغلب على المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في

- 2- إجراء دراسات وأبحاث تتناول الموضوع من زاوية _____ أختبرى مثل
مشارك _____ معلم _____ في المرحلة _____
الأساسية الدنيا أو العليا في اتخاذ القرارات، وعلاقة ذلك بأبعاد أخرى مثل مستوى
الإنتاجي _____
أو الانتماء المهمة.
- 3- إجراء دراسة تربط بين متغير درج _____ ممارسة _____
القرارات التربوي _____ ومتغير آخر مثل الدافعي _____
أو الروح المعنوية لدى المديرين في المدارس الثانوية والأساسية في فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع
أولاً: المصادر والمراجع العربية

_____ القرآن الكريم

_____ أبو جادو، صالح، ونوفل، محمد (2007)، تعليم التفكير، النظرية
والتطبيق، دار المسيرة
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

_____ أبو حمدي، إلهام (2005)، أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية
والبيئية على عملية اتخاذ
القرار لمديري المدارس في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،
الكرك،
الأردن.

_____ أبو سبت، صبري (2005)، تقييم دور نظام المعلومات الإدارية في صنع
القرارات الإدارية
في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الإسلامية،
غزة، فلسطين.

_____ أبو عفش، إيناس (2011)، أثر الذكاء العاطفي على
مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة
على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة،
فلسطين.

_____ أبو معمر، فارس (2006)، الإدارة المالية، مكتبة آفاق، غزة، فلسطين.

_____ إبراهيم، درويش (2008)، الإدارة العامة في
النظرية والممارسة، الهيئة العامة للكتاب،
القاهرة، مصر.

_____ أحمد، أحمد (2003)، الإدارة المدرسية في مطاع
القرن الحادي والعشرون، دار الفكر

العربي، القاهرة، مصر.

-أحمد، حافظ، وحافظ، محمد (2003)، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم
الكتاب، القاهرة،

مصر.

_____ أحمد، ليلي (2007)، فاعلية برنامج إثرائي في التربية البيئية في
تنمية مهارات اتخاذ القرار

لدى الطلاب المعلمين بشعبة التعليم الابتدائي، مركز تطوير التعليم
الجامعي بجامعة عين

عين شمس، دراسات في التعليم الجامعي، العدد 16، ص 347 - 384، القاهرة، مصر.

_____ أعضاء هيئة التدريس (2006)، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة ،
كلية التربية، جامعة

الأزهر، غزة، فلسطين.

_____ البحيسي، عصام (2006)، تكنولوجيا المعلومات الحديثة
وأثرها على القرارات الإدارية في

منظمات الأعمال، دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني،
مجلة الجامعة
الإسلامية، سلسلة

الدراسات الإنسانية، مجلد 4، عدد 1، ص 155 - 177، فلسطين.

_____ البدري، طارق (2001)، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المعارف، القاهرة،
فلسطين.

_____ بطاح، أحمد، والسعود، راتب (2006)، قدرة مديري المدارس في
محافظة الكرك على اتخاذ

القرار، مجلة دراسات العلوم التربوية، 34 (1)، ص 135 - 143، فلسطين.

_____ بلعجوز، حسين (2010)، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجزائرية،
الجزائر.

- _____ بوضياف، نوال (2008)، التقويم الذاتي لعمل المدير ودوره في
عملية اتخاذ القرار في
المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الحاج لخضر،
الجزائر.
- _____ جروان، فتحي (2007)، تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، دار
الفكر للنشر والتوزيع، عمان، فلسطين.
- _____ جمال الدين، سامي (2004)، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة عويس
الدولية، الإسكندرية،
مصر.
- _____ الجوهري، عبد الهادي (2008)، علم
اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، دار المعارف،
القاهرة، مصر.
- _____ حبيب، مجدي (2001)، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة الانجلو المصرية،
القاهرة، مصر.
- _____ حجي، أحمد (2005)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية،
دار النهضة العربية، القاهرة،
مصر.
- _____ الحريري، رفة (2008)، مهارات القيادة التربوية في
اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن.
- _____ حسب الرسول، موسى (2000)، الأساليب الرياضية لنظرية اتخاذ القرارات،
مؤسسة شباب
الجامعة، الإسكندرية، مصر.

- _____ حسن، أمين (2001)، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- _____ حسن، راوية (2005)، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- _____ حسين، سلامة (2005)، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- _____ حمادات، محمد (2007)، القيادة التربوية في القرن الجديد ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- _____ حميضي، عبد العزيز (2007)، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سعودية.
- _____ الحوراني، نوال (2013)، مقارنة بين كفاءة اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- _____ الخضري، نجلاء (2017)، فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- _____ الخطيب، رداح، وآخرون (2004)، الإدارة والإشـــراف
التربوي، اتجاهات حديثة، مطابع
الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.
- _____ الخزامي، عبد الحكيم (1998)، فن اتخاذ القرار، مدخل
تطبيقية، مطابع ابن سينا،
القاهرة، مصر.
- _____ خصاونة، سامي (1986)، أساسيات في الإدارة المدرسية، كلية التربية،
الجامعة الأردنية،
عمان، الأردن.
- _____ خلاصي، مراد (2007)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد
البشرية واستقرار الإطارات في
العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- _____ ربيع، هادي (2006)، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث ،
مكتبة المجمع العربي،
القاهرة، مصر.
- _____ الرحاحلة، عبد الرزاق (2005)، المهارات الإبداعية في
صنع القرارات، أطروحة دكتوراه
غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- _____ رسمي، محمد (2004)، أساسيات الإدارة التربوية ، دار
الوفاء لندى الطباع والنشر،
الإسكندرية، مصر.
- _____ رفاعي، عقيل (2011)، اتخاذ القرار لدى مسؤولي الإدارة العليا
التربوية وإمكانيات تطويره
(رؤية تربوية)، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 22، 270 - 281، مصر.

- _____ الزريقات، خالد (2011)، أثر إدارة المعرفة في
فاعلية اتخاذ القرارات
في الشركات
الاستخراجية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، ص 454 – 479،
عمان،
الأردن.
- _____ الزغول، رافع، والذغول، عماد (2003)، علم النفس المعرفي ،
دار الشروق، عمان،
الأردن.
- _____ الزهراني، عبد الرحمن (2005)، علاقة اتخاذ القرار
التعليمي المهني ببعض المتغيرات
الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكلية التقنية والمعلمين
بالباحثة، رسالته
ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- _____ السفياني، ماجد (2012)، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات
المدرسية من وجهة
نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف ، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة أم
القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- _____ السقا، ميسون (2009)، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات،
دراسة ميدانية على
المصارف العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الإسلامية، غزة،
فلسطين.
- _____ سلام، عبده، زكي، رمزي (2007)، عملية اتخاذ القرار ، الجهاز
المركزي للتنظيم والإدارة،

مؤتمر القادة الإداريين، الدورة السابعة، القاهرة، مصر.

_____ السلمي، علي (2002)، اتخاذ القرارات الإدارية، دار غريب، القاهرة، مصر.

_____ السيد، إسماعيل (د. ت)، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

_____ السيد، هناء، محمود، عواطف (2005)، الإعلام والأسرة الريفية، دراسة أثر الإعلام في

اتخاذ قرار الإنجاب، العربي للنشر، القاهرة، مصر.

_____ شاهين، أماني (2015)، درجة ممارسة مديري دائرة التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس ، رسالة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

_____ الشربيني، فوزي، الطناوي، عفت (2006)، استراتيجيات ما وراء المعرفة، بين النظرية والتطبيق، المكتبة المصرية، القاهرة، مصر.

_____ شعبان، لبنى (2017)، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرارات في المدارس الخاصة من

وجهة نظـر الإداريين في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق

الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.

_____ الشماع، خليل، حمود، خضير (2000)، نظرية

المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن.

_____ الشمري، ترفة (2014)، دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ

القرارات بشركة أرامكو

أرامكو السعودية، الرياض، السعودية.

_____ شمس الدين، عبد الله (2005)، مدخل فني نظري في تحليل

المشكلات واتخاذ القرارات

الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، سوريا.

_____ شهاب، شهرزاد محمد (2011)، السلوك القيادي لمديري المدارس

الابتدائية وعلاقته

بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات تربوية، العدد 15، العراق.

_____ الشهري، سعاد (2009)، الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى

عين من القطاع

العام والخاص بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة

المكرمة،

السعودية.

_____ الصليبي، محمود (2008)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة

التربوية، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

_____ ضحيك، نعمة (2016)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة

للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

_____ طعمة، أمل (2006)، اتخاذ القرارات والسلوك القيادي، دار ديوبند للنشر

والتوزيع، عمان،

الأردن.

_ طعمة، حسن (2010)، نظرية اتخاذ القرارات، أسلوب كمي تحليلي ،
دار صفاء، عمان،
الأردن.

_____ عاشور، محمد (2008)، دور مدير المدرسة الثانوية
_____ في مواجهة _____
التحديات التي تواجهه
المدرسة _____ في القرن الواحد والعشرين، المجلة الأردنية
في العلوم التربوية، 4 (4)، 279 -
295، الأردن.

_____ عباس، علي (2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات
التغيير، مجلة
الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية _____ ، المجلد 20،
العدد الأول، ص 129 -
157، فلسطين.

_____ عبد الرحمن، حسين (2008)، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة
_____ العامة، القاهرة،
الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.

_ عبد القادر، مدني (2002)، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات
الإدارية _____، الرياض،
السعودية.

_____ عبيد، غادة (2015)، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها
بعمليات اتخاذ القرار، دراسة ميدانية

_____ على البنوك التجارية _____ في قطاع غزة
رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

_____ عريفج، سامي (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

_____ العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن.

_____ عطوي، جودت (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن.

_____ علاوش، نجمة (2011)، دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل قطاع التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

_____ العمري، يوسف (2014)، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

_____ العناني، عصام الدين (2008)، كيفية اتخاذ القرارات علميا وعمليا لتطوير وإصلاح الإدارة، إدارة الأعمال، مجلد 40، القاهرة.

_____ العواودة، عاطف (2008)، العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة

الأردنية، عمان، الأردن.

_____ عياش، جابر (2012)، واقع استخدام الأساليب الكمية في

اتخاذ القرار وحل المشكلات

لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة،
فلسطين.

_____ عياص، رة، علي، حجازين، هشام (2006

)، القيادات القيادية في الإدارة التربوية، دار

الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

_____ الغزالي، عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على

فاعلية اتخاذ القرار في شركات

التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،
الأردن.

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

الابتدائية بمملكة

البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

_____ غنيمات، محمد (2005)، المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مدارس

القرى النائية في

الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

_____ قاسم، سعاد (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ

القرارات، دراسة تطبيقية

على المدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

_____ القحطاني، صالح (2007)، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها

على اتخاذ القرارات

الإدارية، دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة

رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية.

_____ الكردي، السيد (2013)، تنمية القدرات

الإدارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

بالمنظمة، على الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197295>

_____ كنعان، نواف (2002)، القيادة الإدارية، دار الثقافة، بيروت، لبنان.

_____ لعويصات، جمال الدين (2003)، الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار

هومة للطباعة والنشر،

الجزائر.

_____ محمد، هبة (2009)، صنع القرار التعليمي في

كل من جمهورية مصر العربية وكندا

وأستراليا ، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، سوهاج، مصر.

_____ مرسى، محمد (2001)، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب،

القاهرة، مصر.

_____ مسغوني، أمينة، شوية، سهيلة (2015)، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم

وعلاقتها بالرضا

على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء

والغاز — وسط — بالوادي،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

جامعة الشهيد حمه لخضر

بالوادي، الجزائر.

- _____ مسكي، زامل (2003)، بعض السمات الشخصية وعلاقتها
باتخاذ القرار لدى عينة
من مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة أم القرى،
مكة المكرمة، السعودية.
- _____ مصبح، مصطفى (2011)، القدرة على اتخاذ القرار
وعلاقتها بكل من فاعلية الذات
والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة ،
رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- _____ مصطفى، صلاح (2002)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،
دار المريخ
للنشر، الرياض، السعودية.
- _____ مطر، عصام (2008)، التطوير التنظيمي
وأثره على فعالية القرارات الإدارية في
المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة
الإسلامية، غزة،
فلسطين.
- _____ مكروم، عبد الودود (2006)، الأهداف التربوية بين صناعة القرار
ومسؤولية التنفيذ، دراسة
تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية
جامعة
المنصورة، العدد 32، مصر.
- _____ مناصرية، إسماعيل (2004)، دور نظام المعلومات الإدارية
في الرفع من فعالية اتخاذ

- القرارات، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- _____ المنصور، كاسر (2000)، نظرية القرارات الإدارية، مفاهيم وطرق كمية، دار ومكتبة _____
- الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- _____ الموسوي، منعم (2013)، اتخاذ القرارات مدخل كمي، دار _____
- زهـران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- _____ النبيه، إباد (2011)، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- _____ نجم، عبود (2005)، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- _____ نزال، مي (2009)، العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية _____
- الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- _____ النعيمي، محمد، الفضل، مؤيد (2007)، الإحصاء المتقدم فني دعم القرار والتركيز على منظمات الأعمال الإنتاجية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.

- _____ النوري، سيد (1999)، الإدارة، الأصول والأسس العلمية ، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- _____ نوري، مظفر (2013)، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، دراسة حالة لعيونة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 3، العدد 2، ص 18 - 39، العراق.
- _____ النوشان، علي (2003)، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- _____ الهدود، دلال (2006)، واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مجلس النشر العالمي، الكويت.
- _____ يسن، محمد، درويش، إبراهيم (2005)، المشكلات الإدارية وصنع القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- _____ ياغي، محمد (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bin Abdullah, Muhammad (2011), Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians, **international journal Humanities and social science**, Vol. 1, No 7.
- Carlevale, E.A., (2010). **Exploring the influence of information overload on middle management decision making in organizations**, A study for the degree doctor of management, University of Phoenix, US.
- Citroen. (2011). The role of information and knowledge management in strategic decision-making, **International Journal of Information Management**, Volume 31, Issue 6, Pages 491-604,Germany.
- Donald, L. Garuth, D. & John, H. (2009). Towards an Experiential Model of Problem Initiated Decision Making. **Journal of Management Research**, 9 (3), 123 – 133.
- Hariri, Hasan, BA, MBA. (2011), "**Leadership Style, Decision-Making Style and teacher Job Satisfaction: An Indonesian School Context**" , For Degree of Doctor Philosophy School of Business, James Cook University.
- Harris, Robert. (2004). **Introduction to Decision Making**, at: <http://www.virtualsalt.com>.

- Isola, Oluwabusuyi (2011), Are Malaysia Managers More Rational Than United States Managers? **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, Vol. 1, Issue, (p 13-20).
- Jamian, leele & Sidhu, Gurnam & Aperapar, Parmjit (2011), A **conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities**, University Teknologi MARA Malaysia.
- Jackson, J.M., (2013), **Managing Information Overload for Senior Leaders in the 21st Century**, A study for the degree doctor of Philosophy, Walden University, US.
- Lesa, B. (2009), **The Impact of Organizational Information Overload on Leaders: Making Knowledge Work Productive in the 21st Century.** (Doctoral Dissertation). University of Idaho.
- Kao, Hsin (2012), Decision Making Model And Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China, **Australian Journal of Business and Management Research**, Vol. 2 No. 4.
- Kretzer.(2012). **Data-Focused Decision Makin" One School",s**, Journey Virginia, America.
- Mosheti , P. Alan. (2013). **Teacher Participation in School Decision-Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana** (Unpublished PhD Thesis), Andrews university, USA.
- Omobude, M. (2012).**Influence of teachers participation in decision making on their job Performance in public and private secondary schools in Oredo local Government area of Edo state** (Unpublished PhD Thesis), University Of Benin, Benin City.
- Omotola, Oluwafemi (2012), **An investigation into Decision Making**

Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria. European Journal of Business and Management, Vol 4, No. 11.

- Philips, S, (1987). "**District level policies and practices**". Phi Delta Kappan.

- Rehman, Rana Rashid & Khan, Majid (2012). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Inteligence, **World Applied Sciences Journal**, 17 (10): 1308-1315.
- Sarafidou, O, & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher Participation In Decision Making And Its Impact On School AndTeachers, **International Journal of Educational Management**, 27(2), 170-183.
- Salo, Ilkka (2010). "**Decision-making styles, stress and gender amon investigators**", Lund University, Lund, Sweden.

ملحق رقم (1)
أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. إبراهيم عبد الله النوري	المعهد الوطني للتدريب التربوي
2	د. أشرف أبو خيران	جامعة القدس
3	د. جنان رشاد أبو جودة	مشرفة تربوية / شمال الخليل
4	د. خالد أحمد دعوس	مشرف تربوي وتدريب
5	د. خالد محمد جواريش	جامعة فلسطين الأهلية
6	د. سعاد فضل العبد	جامعة القدس المفتوحة
7	د. عماد الزير	جامعة فلسطين الأهلية
8	د. محمد بريجية	جامعة فلسطين الأهلية
9	د. محمود حماد	جامعة فلسطين الأهلية
10	د. معين جبر	جامعة بيت لحم
11	د. ميشيل حنانية	جامعة بيت لحم
12	د. نبيل أمين المغربي	جامعة القدس المفتوحة
13	د. هبة المحتسب	مشرفة تدريب تربوي
14	أ. باسم إبراهيم الحجاججة	المعهد الوطني للتدريب التربوي
15	أ. ثائر علي أبو خليل	وزارة التربية والتعليم
16	أ. رزق صليبي	جامعة بيت لحم

ملحق رقم (2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المجال الأول: العوامل المهنية / الفنية				
1	قلة الدورات التدريبية في الأمور الفنية المتعلقة باتخاذ القرار	3.46	1.02	متوسطة
2	قلة المخصصات المالية المتعلقة بالتجهيزات	4.06	0.96	مرتفعة
3	كثرة أعمال المدير تعيق عملية اتخاذ القرارات	3.52	1.13	متوسطة
4	التركيز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة عند اتخاذ القرار	4.37	0.83	مرتفعة
5	أجد صعوبة في الاشراف على تنفيذ القرارات المهنية / الفنية	2.63	0.90	متوسطة
6	أجد صعوبة في تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة	2.48	0.70	متوسطة
7	ضغوطات العمل تؤثر على قراراتي الإدارية	3.06	1.05	متوسطة
8	القرارات التي أتخذها تحتاج إلى تعديل	2.41	0.71	متوسطة
9	أواجه مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات	3.13	1.01	متوسطة
10	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الذي أتخذه	2.26	0.85	متدنية
11	أجد صعوبة في وضع جدول زمني لتنفيذ القرار في الوقت المناسب	2.69	1.01	متوسطة
12	أعاني من ضعف خبرة العاملين في المدرسة في مساعدتي على اتخاذ القرارات	3.15	0.96	متوسطة
13	أواجه صعوبة في إيجاد قنوات اتصال مع العاملين في المدرسة لاتخاذ القرار المناسب	2.37	0.88	متوسطة
14	أتخذ بعض القرارات التي تتعارض مع أنظمة مديرية التربية والتعليم	2.54	0.97	متوسطة

متوسطة	1.04	2.93	عدم تعاون مديرية التربية والتعليم يعيق من اتخاذ القرار	15
متوسطة	0.40	3.00	المجال الأول	
المجال الثاني: العوامل الشخصية				
متوسطة	0.78	2.24	أتمسك بأساليب اتخاذ القرار التقليدية	16
متوسطة	0.95	2.50	أواجه صعوبة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار	17
مرتفعة	0.65	3.87	تتسم قراراتي بالدقة	18
مرتفعة	0.56	4.09	تتسم قراراتي الموضوعية	19
مرتفعة	0.63	4.06	أمتلك الخبرة الفنية الكافية في اتخاذ القرارات المناسبة	20
متوسطة	0.97	2.35	أجد صعوبة في تقديم الأفكار التي تسهم في اتخاذ القرارات المدرسية	21
متوسطة	0.84	2.43	أجد صعوبة في تقديم المبادرات التي تسهم في اتخاذ القرارات المدرسية	22
متدنية	0.80	2.31	صعوبة توقع النتائج من القرارات التي أتخذها	23
متدنية	0.88	2.02	أتردد في اتخاذ القرارات	24
متوسطة	0.98	2.41	أتخوف من فقدان العلاقات الاجتماعية من نتائج اتخاذ القرارات المختلفة	25
متدنية	0.83	2.20	أعتمد في اتخاذ القرار على رأيي الخاص	26
متدنية	0.67	1.87	أنفرد بالرأي الشخصي في اتخاذ القرار	27
متدنية	0.72	1.89	قلما أشارك المعلمين في اتخاذ القرار	28
متوسطة	0.71	3.63	أركز على الحالات السلوكية في المدرسة لاتخاذ القرارات بشأنها	29
متوسطة	1.01	2.87	أتخوف من تعارض تطبيق الأنشطة اللامنهجية مع التقاليد السائدة للمجتمع	30
متوسطة	0.33	2.72	المجال الثاني	
المجال الثالث: العوامل الإدارية				
متوسطة	0.98	2.72	غياب التخطيط الجيد لتحسين تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار	31
متوسطة	0.71	3.72	ألتحق بالدورات التدريبية للاستفادة من آلية جمع المعلومات لعملية اتخاذ القرار	32
متوسطة	0.93	2.87	تأخر إبلاغي بقرارات إدارة التربية والتعليم من وقت آخر	33
متوسطة	1.02	2.85	ضعف دعم إدارة التربية والتعليم لمدير المدرسة في قراراته	34
متوسطة	0.90	2.59	أجد صعوبة في وضع مخطط زمني لمتابعة تنفيذ القرارات	35
متوسطة	0.89	3.07	تضارب القرارات الصادرة من مديريات التعليم	36
متوسطة	1.03	2.80	أواجه مشكلة في استخدام الصلاحيات الممنوحة لي لاتخاذ القرار	37
متدنية	0.66	1.89	أفنقر إلى آليات الإعداد الجيد للاجتماعات في المدرسة لاتخاذ القرار	38

متدنية	0.73	2.09	أجد صعوبة في دراسة الآثار المترتبة على القرارات التي أتخذها	39
متوسطة	0.88	2.48	أجد صعوبة في التنبؤ بنتائج قراراتي لذا أضع الخطط البديلة مسبقا	40
متدنية	0.77	2.17	أجد صعوبة في اتخاذ قرارات تتلاءم مع الأهداف العامة للمدرسة	41
متدنية	0.75	2.04	ضعف قدرتي على تشكيل فريق للمساعدة في اتخاذ القرار	42
متدنية	0.73	2.13	أجد صعوبة في تقييم نتائج القرارات للاستفادة منها عند اتخاذ قرارات مستقبلية	43
مرتفعة	0.86	3.72	كثرة التعليمات الإدارية من مديرية التربية والتعليم	44
متوسطة	1.00	3.48	كثرة المرجعيات الإدارية في وزارة التربية والتعليم	45
متوسطة	0.45	2.71	المجال الثالث	
متوسطة	0.31	2.81	المجالات الثلاثة	

ملحق رقم (3)

المدارس عينة الدراسة

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
	مدارس الذكور		مدارس الإناث		المدارس المختلطة
1	ذكور بيت لحم الثانوية	21	بنات بيت لحم الثانوية	42	واد فوكين الثانوية المختلط
2	ذكور الصداقة الثانوية	22	بنات بيت جالا الثانوية	43	التوافق الثانوية المختلطة
3	ذكور إسكندر الخوري الثانوية	23	بنات بيت ساحور الثانوية	44	جورة الشمعة الثانوية المختلطة
4	ذكور بيت ساحور الثانوية	24	بنات مسقط الثانوية	45	واد النيص الثانوية المختلط
5	ذكور الخلفاء الثانوية	25	بنات الفردوس الثانوية	46	أم سلمونة الثانوية المختلط
6	ذكور اروطاس الثانوية	26	بنات الخضر الثانوية	47	مراح معلا الثانوية المختلط
7	ذكور الخضر الثانوية	27	بنات بتير الثانوية	48	الزواهرة الثانوية المختلطة
8	ذكور بتير الثانوية	28	بنات حوسان الثانوية	49	المنشية الثانوية المختلطة
9	ذكور حوسان الثانوية	29	بنات بيت فجار الثانوية	50	ألنيا الثانوية المختلطة
10	ذكور نحالين الثانوية	30	بنات جورة الشمعة الثانوية	51	الرشايدة الثانوية المختلطة
11	ذكور بيت فجار الثانوية	31	بنات مراح رباح الثانوية	52	واد رحال الثانوية المختلطة
12	ذكور مراح رباح الثانوية	32	بنات واد رحال الثانوية	53	أبو نجيم الثانوية المختلطة
13	ذكور تقوع الثانوية	33	بنات تقوع الثانوية	54	الفاروق عمر بن الخطاب الثانوية المختلطة
14	ذكور العبيات الثانوية	34	بنات العبيات الثانوية		
15	ذكور هندازة الثانوية	35	بنات فرحات الثانوية		

		بنات التعامرة الثانوية	36	ذكور الزير الثانوية	16
		بنات الشوارة الثانوية	37	ذكور زعترة الثانوية	17
		بنات دار صلاح الثانوية	38	ذكور الشوارة الثانوية	18
		بنات العبيدية الثانوية	39	ذكور دار صلاح الثانوية	19
		بنات روابي القدس الثانوية	40	ذكور العبيدية الثانوية	20
		بنات نحالين الثانوية	41		



ملحق رقم (4)

التاريخ: 2020/03/23
الرقم: 20/101/11/ع

حضرة مدير مديرية التربية والتعليم المحترم
محافظة بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة رحمة احمد محمد العروج ورقمها الجامعي (21720293)، من تخصص ماجستير الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

"العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي 2020/2019.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية



ملحق رقم (6) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الأخوة والأخوات مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة بيت لحم المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول موضوع " العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، يرجى الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

الباحثة: رحمة العروج

إشراف: د. إبراهيم

الصليبي

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع المناسب

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 25 سنة 25 - 30 سنة 30 - 35 سنة 35 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

4- عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
10 سنوات فأكثر

5- جنس المدرسة: ذكور إناث مختلطة

6- موقع المدرسة: مدينة قرية

القسم الثاني

لديك عدد من الفقرات التي تعبر عن رأيك في العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظرهم، أرجو التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة التي ترى أنها تتناسب مع تقديرك وقناعتك الشخصية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: العوامل المهنية / الفنية						
1	قلة الدورات التدريبية في الأمور الفنية المتعلقة باتخاذ القرار					
2	قلة المخصصات المالية المتعلقة بالتجهيزات					
3	كثرة أعمال المدير تعيق عملية اتخاذ القرارات					
4	التركيز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة عند اتخاذ القرار					
5	أجد صعوبة في الاشراف على تنفيذ القرارات المهنية / الفنية					
6	أجد صعوبة في تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة					
7	ضغوطات العمل تؤثر على قراراتي الإدارية					
8	القرارات التي أتخذها تحتاج إلى تعديل					
9	أواجه مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات					
10	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار الذي أتخذه					
11	أجد صعوبة في وضع جدول زمني لتنفيذ القرار في الوقت المناسب					
12	أعاني من ضعف خبرة العاملين في المدرسة في					

					مساعدتي على اتخاذ القرارات	
					أواجه صعوبة في إيجاد قنوات اتصال مع العاملين في المدرسة لاتخاذ القرار المناسب	13

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					أخذ بعض القرارات التي تتعارض مع أنظمة مديرية التربية والتعليم	14
					عدم تعاون مديرية التربية والتعليم يعيق من اتخاذ القرار	15

المجال الثاني: العوامل الشخصية

					أتمسك بأساليب اتخاذ القرار التقليدية	16
					أواجه صعوبة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار	17
					تتسم قراراتي بالدقة	18
					تتسم قراراتي الموضوعية	19
					أمتلك الخبرة الفنية الكافية في اتخاذ القرارات المناسبة	20
					أجد صعوبة في تقديم الأفكار التي تسهم في اتخاذ القرارات المدرسية	21
					أجد صعوبة في تقديم المبادرات التي تسهم في اتخاذ القرارات المدرسية	22
					صعوبة توقع النتائج من القرارات التي أتخذها	23
					أتردد في اتخاذ القرارات	24
					أتخوف من فقدان العلاقات الاجتماعية من نتائج اتخاذ القرارات المختلفة	25
					أعتمد في اتخاذ القرار على رأيي الخاص	26
					أنفرد بالرأي الشخصي في اتخاذ القرار	27
					قلما أشارك المعلمين في اتخاذ القرار	28
					أركز على الحالات السلوكية في المدرسة لاتخاذ القرارات بشأنها	29

					30	أتخوف من تعارض تطبيق الأنشطة اللامنهجية مع التقاليد السائدة للمجتمع
--	--	--	--	--	----	---

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
المجال الثالث: العوامل الإدارية						
					31	غياب التخطيط الجيد لتحسين تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار
					32	التحق بالدورات التدريبية للاستفادة من آلية جمع المعلومات لعملية اتخاذ القرار
					33	تأخر إبلاغي بقرارات إدارة التربية والتعليم من وقت آخر
					34	ضعف دعم إدارة التربية والتعليم لمدير المدرسة في قراراته
					35	أجد صعوبة في وضع مخطط زمني لمتابعة تنفيذ القرارات
					36	تضارب القرارات الصادرة من مديريات التعليم
					37	أواجه مشكلة في استخدام الصلاحيات الممنوحة لي لاتخاذ القرار
					38	أفتقر إلى آليات الإعداد الجيد للاجتماعات في المدرسة لاتخاذ القرار
					39	أجد صعوبة في دراسة الآثار المترتبة على القرارات التي أتخذها
					40	أجد صعوبة في التنبؤ بنتائج قراراتي لذا أضع الخطط البديلة مسبقا
					41	أجد صعوبة في اتخاذ قرارات تتلاءم مع الأهداف العامة للمدرسة
					42	ضعف قدرتي على تشكيل فريق للمساعدة في اتخاذ القرار
					43	أجد صعوبة في تقييم نتائج القرارات للاستفادة منها عند اتخاذ قرارات مستقبلية
					44	كثرة التعليمات الإدارية من مديرية التربية

					والتعليم	
					كثرة المرجعيات الإدارية في وزارة التربية والتعليم	45

وشكرا لحسن تعاونكم

فهرس الجداول

جدول (1.2) الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	29
جدول (1.3) خصائص العينة الديمغرافية	94
جدول (2.3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	96
جدول (3.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	97
جدول (4.3) مفاتيح التصحيح	98
جدول (1.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوي
محافظة بيت لحم للقرارات التربوي
المهام التعليمي والإداري
القرارات المحددة	99
جدول (2.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوي
محافظة بيت لحم للقرارات التربوي
المهام التعليمي والإداري
القرارات المحددة	133
جدول (3.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوي
محافظة بيت لحم للقرارات التربوي
المهام التعليمي والإداري

محافظة بيت لحم للقرارات التربوية	ف	مجالات
المهام التعليمية والإدارية	وعملية	ممارسة اتخاذ
القرارات المحددة حسب المتغيرات المستقلة .. 102		
جدول (4 .4) نتائج اختبار (ت) للفرضية الأولى	
		103
جدول (5 .4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية	
		104
جدول (6 .4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة	
		105
جدول (7 .4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الرابعة	
		106
جدول (8 .4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الخامسة	
		106
جدول (9 .4) نتائج اختبار (ت) للفرضية ال	سادسة
		107

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	أسماء المحكمين	132
2	جدول رقم (2 .4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوي الحكومية ف محافظة بيت لحم للقرارات التربوية ف مجالات المهام	133

	التعليمي ————— ة والإداري ————— ة وعلمي ————— ة ممارسة اتخاذ القرارات المحددة	
135	المدارس عينة الدراسة	3
136	كتاب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة من جامعة القدس	4
137	كتاب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة من مديرية التربية والتعليم / بيت لحم	5
138	الاستبانة	6

فهرس المحتويات

إقرار	أ
إهداء	ب

..... شكر و عرفان

ج

..... الملخص بالعربية

د

..... الملخص بالإنجليزية

هـ

..... الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة 1

1.2 مشكلة الدراسة 4

1.3 أسئلة الدراسة 5

1.4 فرضيات الدراسة 6

1.5 أهداف الدراسة 7

1.6 أهمية الدراسة 7

1.7 حدود الدراسة 8

1.8 مصطلحات الدراسة 9

..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري 11

2.1.1 مفهوم اتخاذ القرار 11

2.1.2 الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية 14

.....	3	1	2	15
.....	4	1	2	15
.....	5	1	2	16
.....	6	1	2	17
.....	7	1	2	20
.....	8	1	2	21
.....	9	1	2	22
.....	10	1	2	23
.....	11	1	2	25
.....	12	1	2	25
.....	13	1	2	28
.....	14	1	2	35
.....	15	1	2	37
.....	16	1	2	39
.....	17	1	2	41
.....	18	1	2	42
.....	19	1	2	44

45	20 نماذج اتخاذ القرار	2. 1.
	21 نظريات اتخاذ القرارات	2. 1.
		50
	22 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	2. 1.
		53
63	23 استراتيجيات اتخاذ القرار	2. 1.
64	24 العقبات والصعوبات التي تواجه متخذ القرار	2. 1.
	25 سليات اتخاذ القرار	2. 1.
	26 معوقات اتخاذ القرار	2. 1.
70	27 إرشادات هامة في عملية اتخاذ القرار	2. 1.
	2 الدراسات السابقة	2. 2.
72	1 الدراسات العربية	2. 2.
84	2 الدراسات الأجنبية	2. 2.
91	3 التعقيب على الدراسات السابقة	2. 3.
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
93	1 مقدمة	3. 1.
93	2 منهج الدراسة	3. 2.
93	3 مجتمع الدراسة	3. 3.
93	4 عينة الدراسة	3. 4.
95	5 أداة الدراسة	3. 5.
95	6 صدق الأداة	3. 6.
	7 ثبات أداة الدراسة	3. 7.
		96
	8 متغيرات الدراسة	3. 8.
		97
	9 إجراءات الدراسة	3. 9.
		97
	10 المعالجة الإحصائية	3. 10.
		98

.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
.....	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	99
.....	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	101
.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
109	1.5 مناقشة النتائج	
.....	2.5 التوصيات والمقترحات	117
.....	المصادر والمراجع	
.....	المصادر والمراجع العربية	119
.....	المراجع الأجنبية	129
.....	الملاحق	
132	1- أسماء المحكمين	
	2- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس	
	الثانوي _____ ة الحكومية _____ ة ف _____ ي محافظ _____ ة	
	بيت لحم للقرارات التربوي _____ ة ف _____ ي مجالات المهام	
	التعليمي _____ ة والإداري _____ ة وعملية ممارسة اتخاذ القرارات	
	المحددة	133
.....	3- المدارس عينة الدراسة	135
.....	4- كتاب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة من جامعة القدس	136
.....	5- كتاب تسهيل مهمة توزيع الاستبانة من مديرية التربية والتعليم / بيت لحم	137
138	6- الاستبانة	
.....	فهرس الجداول	
		143

..... فهرس الملاحق
144

..... فهرس المحتويات
145