

درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

The degree of decision-making among public school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view

د. أشرف أبو خيران*، جامعة القدس (فلسطين)، akhayran@staff.alquds.edu

أ. نسرین جمیل إطمیزة، وزارة التربية والتعليم (فلسطين)، nisreen.nemer1@gmail.com

د. حسام حسني القاسم، جامعة فلسطين التقنية - خضوري (فلسطين)، Hussam.alqasem@ptuk.edu.ps

المؤلف المرسل: أشرف أبو خيران	تاريخ النشر: 2023-06-01	تاريخ القبول: 2023-01-30	تاريخ الارسال: 2023-01-16
-------------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام فريق الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق الدراسة وفقاً لطريقة العينة العشوائية، حيث بلغت العينة على (650) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الخليل . ولغرض جمع البيانات أُعدت استبانة لقياس درجة صنع القرار تكونت من (67) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (تحديد المشكلة وتشخيصها، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل المتاحة وتقويمها، اختيار البديل المناسب، اتخاذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات صنع القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الخليل كانت متوسطة في جميع مجالات. كما تبين عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المديرين لعمليات صنع القرار تعزى لمتغيرات: الجنس.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار؛ مديرو المدارس الحكومية.

Abstract :

The study aimed at identifying the degree of decision-making among public school principals in Hebron Governorate and its relationship with some variables from the teachers' point of view. For achieving the study objectives, the team of researchers used the descriptive analysis approach. The study was applied based on the stratified random sample, as the study sample consisted of (650) teachers from schools in Hebron Governorate. For the purpose of data collection, a questionnaire was prepared to measure the Decision Making practiced by school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view. The questionnaire was formed of (67) into six

* د. أشرف أبو خيران

sections which are (identifying and diagnosing the problem, collecting data and information, determining the available alternatives and evaluating them, choosing the appropriate alternative, making the decision, and following up on the implementation of the decision).

The study found that the degree of practicing decision-making processes from the point of view of teachers in Hebron Governorate was medium in all sections. It was also found that there were no differences between the estimates of the study sample members towards the degree to which principals practice decision-making processes due to variables: gender.

Keywords: Decision-making; Public school principals.

- مقدمة الدراسة وإشكالياتها:

يتميز هذا العصر بالتقدم العلمي والنمو المعرفي في المسارات والمجالات كافة، وتطورت فيه مفاهيم وأساليب استثمار الكم الكبير من الحقائق المنتشرة بدرجة كبيرة وعلى نطاق واسع وشامل لكل أبعادها، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى الابتعاد عن طريقة توظيفها، وعليه لا بد من السير ومواكبة هذه التطورات ومسايرتها لتحقيق الأفضل، لخدمة رؤية المنظمة واهدافها.

في غالب الاحيان يؤكد المديرون على أنّ عملية صناعة القرارات هو عملهم ال جوهري، إلا أنّهم دائماً يختارون المهام الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، ومتى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإنّ باقي الوظائف الإدارية ما هي إلا نتاج صنع قرار محدد، ومن منطلق أنّ صنع القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أنّ نجاح أي مؤسسة يتوقف على درجة كفاءة مسارها في صنع القرارات، ومن خلال اطلاع فريق البحث على بعض ما ورد في الأدب التربوي، والقراءات التي تناولت موضوع الإدارة المعاصرة، والتي تحدثت عن مفهوم صنع القرار، كدراسة (نوري، 2013) التي اشارت الى أن صنع القرار هو أساس الإدارة وقلبيها النابض، ودراسة الغزالي (2012) التي اشارت الى أن فاعلية عملية صنع القرار، عبارة عن مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية للمنظمة، ويؤكد (حلاق، 2014) على ضرورة إنشاء إدارة متخصصة من قبل وزارة التربية والتعليم؛ لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛ لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها، حيث يوصي (ابو معمر، 2017) بإجراء مزيد من الدراسات في جودة العمل الإداري وصنع القرار، وفي أثر تطبيق عمليات الإدارة على سلوكيات صنع القرارات الإستراتيجية. وانطلاقاً من ذلك وجدنا الدافع والرغبة إلى إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى "درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين"

1-1- الإطار العام للدراسة:

1-1. أسئلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الاول: ما درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

- السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف الجنس؟

1-2. فرضيات الدراسة: انبثقت عن الدراسة الفرضيات التالية:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

1-3. أهداف الدراسة:

في ضوء ما تقدم، فإن الدراسة تهدف الى الآتي:

- 1- التعرف إلى درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف إلى تأثير متغير (الجنس) في آراء المعلمين حول درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

1-4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية في تحقيق الآتي:

- 1- عملية صنع القرار يشكل محور هذه الدراسة وهو في واقع الأمر من أهم المفاهيم الادارية الذي يعدّ من الموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري المعاصر، حيث يشكل مصدراً مهماً من مصادر بقاء المؤسسات وديمومتها، وقد تشكل هذه الدراسة مرجعاً مهماً لأصحاب القرار في المؤسسات التربوية والتعليمية.
- 2- يأمل فريق البحث أن تضيف الدراسة الجديد إلى المعارف، والبحث العلمي من خلال ما سوف يتم التوصل إليه من نتائج.
- 3- يأمل الفريق أن توجه أنظار القائمين على المؤسسات التربوية لتوظيف عملية صنع واتخاذ القرارات في العملية التعليمية.

1-5. حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام 2019/2020.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

1-6. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

صنع القرار: عرفها عقلان (2010، 15) "مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين".

وتعرف اجرائياً: عملية ذهنية رشيدة تتعلق بعملية الاختبار بين مجموعة من البدائل المختلفة ذلات المواصفات وفق الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

2- الإدارة وصنع القرار:

ظهرت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم صنع القرار، فقد عرفها اونيس (2011، 241) بانها تعني "الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف، والاختيار بين البدائل المختلفة". كما أنه "يعبر عن عملية الاختيار من بين عدة بدائل مقترحة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب للوصول إلى القرار الأقل ضرراً" (تغلب، 2011، 34).

تعتبر الإدارة والقرار من اهم الانشطة والتان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض، كلاهما يسيران معاً، فعملية صنع القرار هي العمل الرئيسي للإدارة وقد تم التعامل معه روح الإدارة. بينما صنع القرار يجري بعد مساحة كبير من المناقشات، ويجب أن يتم صنع القرار بسرعة وبأي حد حيث تستند العملية الإدارية بالكامل إلى القرارات، وهناك ضرورة إلى اتخاذ القرارات على حد سواء لمواجهة المشكلات، وايضاً للاستفادة الكبيرة من الفرص المتاحة؛ لأن القرارات السليمة تضعف التحديات والشكوك وتنوع البيئات التنظيمية (الصيرفي، 2007).

وقد اشار المللكاوي (2007) ان عملية صنع القرار من خلالها تتم اجراءات تسوية كافة القضايا المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتقييم بوساطة المديرين، التي يتم تنفيذها في السلوك الفعلي من قبل مشغلي المؤسسة. حيث تمثل الإدارة رزمة من عملية صنع القرار يتحمل فيها مسؤولي المؤسسة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها وفقاً لأهداف مسبقة، فهي أهم نشاط في أنشطة المدير؛ لأنها تلعب الدور الأكثر أهمية في عملية التخطيط التي يقوم بها المدير، حيث يقرر في عملية التخطيط امور عديدة، مثل الأهداف التي ستبعتها مؤوسستهم، والموارد التي سيستخدمونها، ومن سينفذ كل مهمة مطلوبة.

ويعتبر العلاق (2008) إن عملية التخطيط بمجملها تشمل المديرين باستمرار في سلسلة من مواقف عملية صنع القرار، حيث تؤثر القرارات الإدارية ذات الجودة إلى حد كبير على فعالية الخطط التي وضعتها في عملية التنظيم، لذلك على المدير أن يتخذ قراراً بشأن الهيكل، وتقسيم العمل، وطبيعة المسؤولية والعلاقات، وإجراءات تأسيس هذه المسؤولية.

فالقدره على صنع قرارات صائبة هي مفتاح الأداء الإداري الناجح، حيث يُطلب من مديري معظم الشركات التي تسعى إلى الربح دائماً اتخاذ مجموعة واسعة من القرارات المهمة في مجالات التسعير واختيار المنتج ومراقبة التكاليف والإعلان واستثمارات رأس المال وسياسة توزيع الأرباح وشؤون الموظفين وغير ذلك، وتسعى المنظمات بشكل عام لمواجهة التحدي المتعلق في اتخاذ قرارات مهمة بشأن العديد من المشكلات الحيوية (الدوري وآخرون، 2009).

فعملية صنع القرار تعتبر معياراً لتحديد ما إذا كان العامل في الإدارة منخرط في صنع القرار أم لا، فهو ملكاً لموظفي الإدارة على حد تعبير جورج تيري: "إذا كانت هناك علامة عالمية واحدة للمدير، فهي صنع القرار" (العبد، 2004).

إذاً الإدارة هي أساس عملية صنع القرار وسلطة ومسؤولية اتخاذها والتأكد من تنفيذها، ففي الأعمال التجارية للمؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة، تحدث تغييرات في الظروف، كما وتحدث تغييرات في الموظفين وتنشأ حالات طارئة غير متوقعة أحياناً، ولمواجهة تلك التحديات، يجب اتخاذ القرارات (عبد الله، 2011).

وبالتالي يعد صنع القرار أمراً مهماً لكافة أنشطة الإدارة؛ لأنها تساعد في تحديد أهداف معينة، وإعداد خطط العمل، وتحديد الهيكل الإداري، وتفعيل العاملين وإدخال الابتكارات، لذلك تكمن أهمية عملية صنع القرار في ارتباطها القوي بمهام الإدارة، فعندما يخطط المدير أو ينظم أو يأمر أو يرشد أو يعطي موافقة على أمر ما أو يرفض أي شيء، فسيتعين عليه المضي قدماً في عملية صنع القرار، وبالتالي يعتبر صنع القرار أمراً لا غنى عنه في كافة المهمات الإدارية في المؤسسة.

1-2. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات عملية صنع القرارات ومنها:

دراسة عمالية وعاشور (2019) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة المخاريز (2018) في الأردن التي هدفت الكشف عن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة اتخاذ القرار. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار كانت متوسطة. بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيري الجنس.

وكانت دراسة أبو معمر (2017) التي هدفت التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج أن نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية مرتفعة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس).

كما أجرى عابدين (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على دور اتخاذ القرارات الإدارية ودور هذه العملية في جودة الأداء الإداري في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان من أهم نتائج أن مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا ومستوى جودة الأداء الإداري جاء بدرجة (كبيرة). وهدفت دراسة الغامدي (2015) في السعودية تعرف واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام في المدينة المنورة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة. كشفت النتائج أن مديري المدارس يتخذ القرارات دون الرجوع إلى العاملين في المدرسة. كما أظهرت النتائج أن من المعوقات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرار كانت كثرة الأعباء الملقة على مدير المدرسة وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

كما أجريت دراسة Alam (2013) والتي هدفت إلى التعرف على طريقة تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المزارع في السويد، وعلى مدى تأثير الشخصية لصانع القرار على تنفيذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام المقابلات كأداة أجراها مع (6) مدراء لمزارع تقع في مناطق ريفية في منطقة أوبسالا في السويد، وبعد جمع البيانات خلال المقابلات مع مدراء هذه المزارع، كان أهم النتائج: أن الشخصية تلعب دوراً في صنع القرار، فقرارات المدراء كما أن عوامل مثل تنظيم المزارع والتعليم الرسمي للمدراء تؤثر أيضاً على سلوك اتخاذ القرار من قبل المديرين لذين يعملون في هذه المزارع. بعد أن تم عرض الدراسات العربية، والأجنبية المتعلقة بصنع القرار فإن فريق البحث لاحظوا جوانب عديدة من تلك الدراسات، وما تناولته من موضوعات، وما استخدمته من أدوات، وعينات، وما توصلت إليه من نتائج.

3- المنهجية والإجراءات:

3-1. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف، استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأسلوب الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية. فالأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً.

3-2. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) والبالغ عددهم (9282) معلم ومعلمة.

3-3. عينة الدراسة:

اختار الباحثون العينة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، والبالغ (650) معلماً ومعلمة حيث بلغت النسبة (0.07)، وبعد جمع الاستبيانات من أفراد العينة، واستبعاد غير المكتمل منها، وما لم يسترجع منها بلغ مجموع الاستبيانات التي أدخلت في عملية التحليل (492) استبانة بنسبة (0.05) من مجتمع الدراسة الأصلي، ولكي تكون استنتاجات البحث قوية وصادقة يجب تكون نسبة الذين قاموا بالرد على أسئلة الاستبيان أكثر (70%)، (الخطيب، 2003).

وفيما يلي ملخص توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما هو واضح في جدول (1).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	211	43
	إناث	281	57

المصدر: الباحثون، 2020

4-3. أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة، ملائمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على درجة موافقة معلمي المدارس لمحاو وبنود الاستبيان.

وقام فريق البحث ببناء وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة محتواها في شكل عبارات لغتها سهلة وقصيرة. ثم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، وأخذ بأرائهم وملحوظاتهم.

فالاستبانة تضمنت محاور وبنود تشكل المبادئ والإرشادات والإجراءات السليمة المكونة لإجراءات صنع القرار، حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (70) فقرة، موزعة على ستة مجالات.

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة (الاستبانة) من خلال التحقق من صدق المحتوى، وصدق

الاتساق الداخلي.

صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة، قام فريق البحث بعرض الاستبانة على لجنة

محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة. وقد أجمع جميع المحكمين على صلاحية الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (80%) من المحكمين، وتم تعديل الاستبانة وفق آراء المحكمين، وحذف البعض، وتعديل الصياغة اللغوية لتصبح من (67) النهائية.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: ولإيجاد صدق الأداة فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لكل

عبارة من الأداة والدرجة الكلية للمجالات وقد بلغ (0.99).

ثبات الأداة: تم حساب معامل (كرونباخ-ألفا). وقد دلت النتائج على تمتع المقياس بمعامل ثبات بلغ

(0.99) لفاعلية صنع القرار ويتضح أن معاملات الثبات تراوحت

من (90-99) والثبات الكلي للمقياس (93) وجميعها معاملات ثبات جيدة لأغراض البحث.

جدول رقم (2): ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	عملية صنع القرار	67	0.99
1	المجال الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	6	0.93
2	المجال الثاني: جمع البيانات والمعلومات	7	0.93
3	المجال الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	11	0.95
4	المجال الرابع: اختيار البديل المناسب	7	0.93
5	المجال الخامس: اتخاذ القرار	20	0.96
6	المجال السادس: متابعة تنفيذ القرار	16	0.96

المصدر: الباحثون، 2020

3-5. المعالجة الإحصائية: بعد جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة، تم استبعاد بعض الاستبانات التي وجد فريق البحث أن بعضها يمكن أن يكون غير صالح للبحث؛ وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة والتي بلغ عددها (66) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (492) استبانة، تم توظيف برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها: تم الاعتماد في تفسير النتائج على حدود الأرقام، كما هو واضح في جدول

(3): جدول (3) الحدود الدنيا والعليا للمقياس.

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33 فأقل	منخفضة
من 2.34 إلى 3.67	متوسطة
من 3.68 فأعلى	عالية

المصدر: الباحثون، 2020

إجابة السؤال الأول: ما درجة عملية صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن السؤال: تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لمجالات عملية صنع القرار.

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرئيس: (عملية صنع القرار)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	الرقم
1	متوسطة	0.78	3.53	المجال الخامس: اتخاذ القرار	5
2	متوسطة	0.83	3.52	المجال الرابع: اختيار البديل المناسب	4
3	متوسطة	0.87	3.51	المجال الثاني: جمع البيانات والمعلومات	2
3	متوسطة	0.84	3.51	المجال السادس: متابعة تنفيذ القرار	6
5	متوسطة	0.81	3.45	المجال الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها	3
6	متوسطة	0.90	3.41	المجال الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	1
—	متوسطة	0.77	3.50	(الدرجة الكلية)	

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات صنع القرار، فيلاحظ أن الدرجة الكلية هي (3.50) والانحراف المعياري (0.77) بدرجة تقدير متوسطة، فقد حصل المجال الفرعي الخامس "اتخاذ القرار" على أعلى متوسط حسابي (3.53) بدرجة تقدير متوسطة، ثم يليه المجال الرابع "اختيار البديل المناسب" بمتوسط حسابي (3.52)، ثم يليه المجالان: "جمع البيانات والمعلومات"، والمجال السادس "متابعة تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.51)، ثم يليهما المجال الثالث "تحديد البدائل المتاحة وتقييمها" بمتوسط حسابي (3.45)، ثم يليه المجال الأول "تحديد المشكلة وتشخيصها" بأدنى متوسط حسابي (3.41).

المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة التي تعبر عن: تحديد المشكلة

وتشخيصها

جدول رقم (5.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	متوسطة	0.97	3.57	يصنف المشاكل التي تواجهه في المدرسة حسب أهميتها.	6
2	متوسطة	0.98	3.49	يقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصره.	4
3	متوسطة	1.13	3.42	يجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حدة.	5

ويستكمل الجدول رقم (5.2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها.

جدول رقم (5.3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها

4	متوسطة	1.03	3.36	يصنف المشكلات التي تواجهه في المدرسة حسب طبيعتها.	1
5	متوسطة	1.05	3.35	يحدد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة.	3
6	متوسطة	1.13	3.27	يربط بين أسباب المشكلة ونتائجها بوضوح قبل محاولة حلها.	2
—	متوسطة	0.90	3.41	(الدرجة الكلية)	

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة (بتحديد المشكلة وتشخيصها)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.27) إلى (3.57) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) والانحراف المعياري لها (0.90) وبدرجة تقدير متوسطة. وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن: جمع البيانات والمعلومات.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	عالية	0.96	3.69	يحدد أسباب حدوث المشكلة.	3
2	متوسطة	1.08	3.54	يحدد زمن حدوث المشكلة.	4
3	متوسطة	1.12	3.52	يحدد مكان حدوث المشكلة.	2
4	متوسطة	1.04	3.49	يتعرف على المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أفراد من خارج المدرسة.	6
5	متوسطة	1.11	3.46	يحدد طريقة حدوث المشكلة.	5
6	متوسطة	0.98	3.44	يحدد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.	1
7	متوسطة	1.01	3.44	يستخدم المعلومات المتاحة بفاعلية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	7
—	متوسطة	0.87	3.51	(الدرجة الكلية)	

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة (بجمع البيانات والمعلومات)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.44) إلى (3.69) وبدرجة من متوسطة إلى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) والانحراف المعياري لها (0.87) وبدرجة متوسطة. وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة رقم (3) "يحدد أسباب حدوث المشكلة"، متوسط حسابي (3.69) وبدرجة عالية.

المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة التي تعبر عن تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	متوسطة	0.84	3.63	يصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن فئات.	10
2	متوسطة	0.98	3.54	يلجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة.	9
3	متوسطة	1.00	3.49	يسمح للعاملين في المدرسة باقتراح بدائل للقرار.	4
4	متوسطة	0.95	3.48	يصنف عيوب كل بديل من بدائل القرار.	3
5	متوسطة	1.02	3.48	يحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	6
6	متوسطة	1.09	3.46	يحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذ القرار.	11
7	متوسطة	0.96	3.45	يحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.	5

8	متوسطة	1.16	3.38	يراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.	8
9	متوسطة	0.98	3.37	يستخدم أسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة.	1
10	متوسطة	1.06	3.35	يحدد إمكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	7
11	متوسطة	0.96	3.27	يحدد مزايا كل بديل من بدائل القرار.	2
—	متوسطة	0.81	3.45	(الدرجة الكلية)	

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة (بتحديد البدائل المتاحة وتقويمها)، وقد تراوحت المتوسطات من (3.27) إلى (3.63) وبدرجة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) والانحراف المعياري (0.81) وبدرجة متوسطة. وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن اختيار البديل

المناسب

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
2	متوسطة	0.99	3.57	يفضل الحلول المتوفرة في المدرسة على الحلول الخارجية.	5
1	متوسطة	0.93	3.57	يفضل الحلول التي بإمكان الآخرين تنفيذها.	6
3	متوسطة	1.10	3.54	يفضل الحلول الأقل كلفة اقتصادية.	4

1	يبتعد عن البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية.	3.50	1.00	متوسطة	5
2	يحاول اختيار البديل المتفق مع أهمية المدرسة.	3.50	0.90	متوسطة	4
3	يراعي قبول أفراد المدرسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.	3.48	0.98	متوسطة	6
7	يحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	3.47	1.00	متوسطة	7
	(الدرجة الكلية)	3.52	0.83	متوسطة	—

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة (باختيار البديل المناسب)، وقد تراوحت المتوسطات من (3.47) إلى (3.57) وبدرجة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) والانحراف المعياري (0.83) وبدرجة متوسطة. وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة.

المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن اتخاذ القرار.

جدول رقم (9أ) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	يتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد.	3.72	0.98	عالية	1
15	يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار.	3.70	1.04	عالية	2
17	يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	3.69	1.00	عالية	3

4	عالية	0.96	3.68	يستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	14
5	متوسطة	0.92	3.67	يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره.	5
6	متوسطة	0.99	3.66	يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.	13
7	متوسطة	0.95	3.61	يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة.	6
8	متوسطة	1.08	3.60	يختار الوقت المناسب لإعلان القرار.	1
9	متوسطة	1.06	3.59	يتخذ القرار المناسب حتى لو تعرض للانتقاد.	4
10	متوسطة	1.04	3.54	يطلع على تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.	12

جدول رقم (9.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار

11	متوسطة	1.01	3.53	يعجل في اتخاذ القرارات المهمة.	11
15	متوسطة	1.08	3.46	يعمل على معالجة الصعوبات التي تواجهه أثناء تنفيذ القرار.	3
14	متوسطة	1.02	3.46	يستشير المقربين فقط عند اتخاذ القرارات.	10
12	متوسطة	1.01	3.46	لديه المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه تنفيذ القرار.	2
15	متوسطة	1.06	3.43	يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة.	9
17	متوسطة	1.20	3.42	يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة.	18
16	متوسطة	1.05	3.42	يتقبل قرارات الإدارة رغم عدم قناعاته بها.	7

18	متوسطة	1.18	3.40	يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	19
19	متوسطة	1.03	3.35	يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار.	8
20	متوسطة	1.19	3.19	يتم الاعتماد على المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرارات.	20
—	متوسطة	0.78	3.53	(الدرجة الكلية)	

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة (باتخاذ القرار)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.19) إلى (3.72) وبدرجة موافقة من متوسطة إلى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) والانحراف المعياري لها (0.78) وبدرجة متوسطة. وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة باستثناء أربع فقرات بدرجة عالية كان أعلاها الفقرة رقم (16)، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.72)، تليها الفقرة رقم (15)، ثم جاءت الفقرة رقم (20) في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.19).

المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة التي تعبر عن: متابعة تنفيذ القرار.

جدول رقم (10.أ) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ

القرار

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	يتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.65	1.07	متوسطة	2
15	يتابع تنفيذ القرار بعد إصداره.	3.65	1.00	متوسطة	1

3	متوسطة	1.10	3.64	يراقب تنفيذ القرارات بصورة مستمرة.	11
4	متوسطة	1.06	3.61	يحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.	4
5	متوسطة	0.97	3.60	يستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات.	7
6	متوسطة	1.10	3.54	يقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.	6
7	متوسطة	1.02	3.53	يتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له.	16

جدول رقم (10.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار

8	متوسطة	1.00	3.50	يقوم نتائج القرارات المطبقة.	14
10	متوسطة	1.01	3.49	يتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.	13
9	متوسطة	0.99	3.49	يتحقق من أن القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها.	9
11	متوسطة	0.97	3.46	يقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	8
12	متوسطة	1.15	3.45	يعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار.	1
13	متوسطة	1.10	3.42	يلغي القرارات التي يتخذها أحياناً.	12
14	متوسطة	1.21	3.41	يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار المتخذ.	3
15	متوسطة	1.13	3.39	يضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين.	2
16	متوسطة	1.08	3.38	يسأل المعلمين عن رأيهم بالقرارات المتخذة.	10

—	متوسطة	0.84	3.51	(الدرجة الكلية)
---	--------	------	------	-----------------

المصدر: الباحثون، 2020

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة (بمتابعة تنفيذ القرار)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.38) إلى (3.65) وبدرجة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) والانحراف المعياري (0.84) وبدرجة متوسطة. وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت متوسطة.

يتبين من نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات عمليات اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة بلغ (3.50) والوزن النسبي بلغ (77%) وهي نسبة متوسطة، حيث حصل مجال اتخاذ القرار على المرتبة الأولى بمتوسط (3.53) وفي المرتبة الثانية جاء مجال اختيار البديل المناسب بمتوسط (3.52)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال متابعة تنفيذ القرار بمتوسط (3.51)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال جمع البيانات والمعلومات بمتوسط (3.51)، وفي المرتبة الخامسة جاء مجال تحديد البدائل المتاحة وتقويمها بمتوسط (3.45)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال تحديد المشكلة وتشخيصها بمتوسط (3.41)، فجميع المجالات المتعلقة بعمليات صنع القرار حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الممثلة بمعلمي محافظة الخليل، مع تباين بسيط في المتوسطات بين المجالات من حيث الترتيب، حيث تُظهر النتائج أن مدير المدرسة يهتم إلى حد ما بعمليات صنع القرار بشكل عام، حيث يولي أهمية لصنع القرار أكثر من أي عملية أخرى يلي ذلك اختيار البديل المناسب، يليه متابعة تنفيذ القرار، ثم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسكلة التي تتطلب صنع القرار لحلها والتغلب عليها، أما عمليات صنع القرار من تحديد البدائل المتاحة، وتحديد المشكلة فهي من اهتمامات المدير أيضاً وفقاً لاستجابات معلمي محافظ الخليل ولكن بدرجة أقل من اتخاذ القرار نفسه، إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من عمارة وعاشور (2019) والمخاريز (2018) التي اشارت في نتائجها الى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، واختلفت في نتائجها مع دراسة كل من ابو معمر (2017) ودراسة عابدين (2016)، التي اشارت في نتائجها الى ان نسبة اتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

إجابة السؤال الثاني والذي نصه: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس)؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس. ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كما في جدول (11):

جدول (11) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
مجال: تحديد المشكلة وتشخيصها	ذكر	211	3.39	0.88	0.411-	0.681
	أنثى	281	3.42	0.91		
مجال: جمع البيانات والمعلومات	ذكر	211	3.55	0.81	0.822	0.412
	أنثى	281	3.48	0.91		
مجال تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	ذكر	211	3.45	0.78	0.051	0.959
	أنثى	281	3.44	0.83		
مجال: اختيار البديل المناسب	ذكر	211	3.54	0.77	0.457	0.648
	أنثى	281	3.50	0.87		
مجال: اتخاذ القرار	ذكر	211	3.54	0.73	0.360	0.719
	أنثى	281	3.52	0.82		
مجال: متابعة تنفيذ القرار	ذكر	211	3.49	0.80	0.461-	0.645

		0.87	3.53	281	أنثى	
0.919	0.101	0.81	3.49	281	ذكر	الدرجة الكلية
		0.88	3.39	211	أنثى	

المصدر: الباحثون، 2020

يتبين من خلال الجدول (11) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.101) وبمستوى الدلالة (0.919) أي أنه لا توجد فروق في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات الفرعية. وبذلك تم قبول الفرضية.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، أي أن عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف الجنس، حيث لا توجد فروق في آراء الباحثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم رؤية واحدة تجاه عمليات صنع القرار ومجالاتها. ويعزو فريق البحث ذلك بأن عملية صنع القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في إطار لوائح وقوانين المؤسسة والتي يلتزم بها جميع المديرين على حد سواء. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة المخاريز (2018) ودراسة ابو معمر (2017) التي اشارت الى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

5- الخلاصة والتوصيات:

خلصت هذه الدراسة الى ان درجة ممارسة عمليات صنع القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الخليل كانت متوسطة في جميع مجالات. كما تبين عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المديرين لعمليات صنع القرار تعزى لمتغيرات: الجنس.

و في ضوء نتائج الدراسة، فإن فريق البحث يوصي بما يلي:

- 1- العمل على تعزيز ثقافة صنع القرارات لدى مدراء المدارس لتكون في ازدياد وتتطور الى افضل من المتوسط التي ظهرت في النتيجة.
- 2- ضرورة تحفيز مدراء المدارس في محافظة الخليل من المسؤولين في التربية للجوانب الإبداعية الإدارية التي يظهرها في عملية صنع القرارات.
- 3- تركيز الادارة العليا بالوزارة على نقاط ضعف مديري المدارس ودعمهم.

4- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين حول موضوع الادارة والاستخدام الأمثل لها في الوصول إلى القرار المناسب في الوقت المناسب.

- المصادر والمراجع العربية:

- أبو معمر، تهماني فيصل. (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- الخطيب، أحمد. (2003). البحث العلمي والتعليم العالي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكرانة، بلال خلف، والعملة، شفيق شاكر، وعبد القادر، محمد. (2009). وظائف وعمليات منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الصبري، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العبد، جلال إبراهيم. (2004). استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي. (2015). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. رسالة الخليج العربي، 36(137)، 69-88.
- الغزالي، عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المخاريز، لافي. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(2)، 125-134.
- الملكاوي، إبراهيم. (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
- أونيس، عبد المجيد. (2011). إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيبي)، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر.
- تعلق، سيد صابر. (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جابر، جابر عبد الحميد وكاظم، أحمد خيرى. (1989). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة.
- حلاق، ريماء علي. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عابدين، إبراهيم. (2016). دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية- قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(1)، 39-76.
- عبدالله، رابع سرير. (2011). القرار الإداري، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عقلان، أفراح محمد. (2010). دور إدارة المعرفة في تجديد وظائف الجامعة. دراسة حالة جامعة تعز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- عمارة، رضا و عاشور، محمد. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.

- نوري، مظفر. (2013). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد3، العدد2، (18-39).

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Alam, M (2013): “The Strategic decision making process and influence of personality”, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala No:733:1-41.