واقع عمليات إتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره"

إعداد

د/ ناصر أحمد ناصر العمار

دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية،

كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي

واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره"

ناصر أحمد ناصر العمار
قسم أصول التربية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر
البريد الالكتروني: Nasseramar179@yahoo.com.

الملخص:

هدفت الدراسة تناول واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ومعوقاته ومتطلبات تطويره، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على استبانة مكونة من ثلاثة محاور أحدها للكشف عن الوقع والثاني للكشف عن المعوقات والثالث لعرض المتطلبات المقترحة للتطوير، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (286) مديراً ومديرة بمراحل التعليم قبل الجامعي موزعين وفق متغيرات (النوع/ المرحلة التعليمية/ المنطقة/ سنوات الخبرة)، وأشارت النتائج إلى أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، وأن معوقات عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الموافقة على المتطلبات المقترحة للتطوير بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لجميع متغيراتها عدا متغير سنوات الخبرة حيث جاءت فيه الفروق دالة إحصائياً وكانت لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

الكلمات المفتاحية: القرار، اتخاذ القرار، المتطلبات، التطوير، الإدارة.

The status of and requirements for developing decision-making processes in pre-university institutions for education in Kuwait

Nasser Ahmed Nasser Al-Amar

Department of Fundamentals of Education, Faculty of Education, Qena, South Valley University, Egypt.

Email: Nasseramar179@yahoo.com

ABSTRACT:

The study aimed to identify the status of, obstacles to, and requirements for developing decision-making processes in pre-university institutions for education in Kuwait. The study utilized the descriptive approach applying a questionnaire which consisted of three sections: the first was to identify the status, the second was to scrutinize the obstacles, and the third was to present the proposed requirements for the development. The study was applied on (286) male and female pre-university directors distributed according to the (gender / educational stage / region / experience) variables. The results showed that the status of taking the requirements of pre-university education from the directors' viewpoints into consideration whilst decision-making was at an average level. The results also showed that the obstacles to decision-making processes in pre-university institutions for education in Kuwait was average as well. Meanwhile, the approval of the proposed requirements for the development was high. The results showed that there was no statistically significant difference in the responses of the participants due to the (gender / educational stage / region) variables. However, there was statistically significant difference in the responses of the participants due to the experience variable in favor of those with more experience.

Key words: Decision, Decision, Making, Requirements, Development , Management.

مقدمة:

تعد المدرسة أحد أهم المؤسسات التربوية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته؛ لذا فهي بحاجة إلى قائد تربوي قادر على اتخاذ قرار يحقق هذه الأهداف والتطلعات، باعتباره قائدا للعمليات الإدارية فيها، ويعتبر قائد المدرسة أحد أهم الركائز في نجاح العملية التربوية، فعلى درجة كفاءته وإعداده ووضوح رؤيته، وممارسة القرارات التي يتبناها في أداء عمله الإداري، يتوقف نجاح العمل وتطوره، وتحقيق هذا الأمر يتطلب من القائد التربوي أن يكون ملما بجميع جوانب عمله متبعا ممارسة اتخاذ القرار التي تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره، وخلق بيئة عمل جذابة للعاملين في المدرسة.

وتُعد الحياة سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد لكي يتكيف مع بيئته والمواقف التي يمر بها أيضاً، والقرارات التي تُتخذ لها آثارها سواءً أكانت آثاراً إيجابية أم سلبية ولذلك فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تؤدي دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات. (الحوراني، 2013، 2)

وتعبر القرارات التربوية في المجتمع عن مضمون السياسة التعليمية وانعكاس للسياسة العامة للدولة وأحيانا أخرى تكون أداة للتغيير السياسي والمجتمعي. وهذا يعنى أن السياسة التعليمية في أي مجتمع وفى أي زمان هي تعبير عن توجهات المجتمع وعن بنية النظام السياسي السائد فيه، والذي يوجه حركة هذا المجتمع.

والقرار المدرسي عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه قائد المدرسة من الوصول إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل المدرسي (الحريري، ٢٠١٧م، ٢٢٣).

وتختلف ممارسات اتخاذ القرار للقادة التربويين من شخص لآخر، وهذا يرجع إلى النمط الذي ينتهجه قائد المدرسة في أثناء ممارساته لعمله الإداري. وفي هذا الصدد يشير الرشيدي في دراسته (2012م): إلى أن مستوى الأنماط الإدارية التي يمارسها قادة المدارس كانت متوسطة، وأن النمط الإداري السائد هو النمط الديكتاتوري، ثم التسيبي، ثم الديمقراطي.

واختلاف ممارسات اتخاذ القرار لقادة المدارس تنعكس بدورها على سير العمل بالسلب أو الإيجاب، وكذلك على أداء العاملين فيه. وفي هذا الصدد يشير القرشي في دراسته (1436هـ): إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية وبين درجة دافعية الإنجاز لدى معلميهم، كما أشار القرني في دراسته (1435هـ): إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات ممارسة اتخاذ القرار وبين مجالات الرضا الوظيفي.

ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي مدرسة على قدرة قائدها والعاملين معه على حل المشكلات وصناعة القرارات الإدارية والإلمام بأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها (ربيع، ١٤٣٦هـ، ١٥١).

وعملية صناعة واتخاذ القرار التربوي عملية ديناميكية مستمرة ذات طبيعة حلقية، فالقرارات تستند إلى عدة قرارات سابقة كما تؤثر في القرارات اللاحقة (حمدان، 2005، 2) بمعنى أنها ليست لها حدود مغلقة وإنما هي تمتد في المحيط المجتمعي الذي تتحرك فيه لتؤثر

فيه وتتأثر به، والقرارات التربوية السريعة أو الفجائية غالباً ما تؤثر بشكل سلبي على سير العملية التعليمية.

ويشير دياب (2018م، 369) إلى أن اتخاذ القرار يعد محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع الوظائف والأنشطة الإدارية؛ فالتخطيط ينطوي علي اتخاذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، والتنظيم ينطوي علي اتخاذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، كما تنطوي وظيفة الرقابة أيضا علي اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها علي الخطة، والعمل علي تصحيح الأخطاء الإدارية، كما يوضح العقيلي (2018م، 69) إلى أن القرارات الإدارية ليست مجرد إجراء روتيني لحل المشكلات وحسمها أو حتى طريقة لانتقاء بديل من بين عدة بدائل بل يتعدى الأمر ذلك على أنه أحد الأدوات التي تساعد وتشجع الأفراد على اكتساب المعرفة وصولا للإبداع والابتكار والتأثير بسلوك الآخرين وتوجيههم للعمل من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

ولقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة، كونها تلازم الفرد في حياته اليومية والوظيفية، وتلبي احتياجاته المختلفة وتحقق له التكيف. فالإنسان يتفرد عن غيره من الكائنات الأخرى بامتلاكه قدرات عقلية تحقق له إمكانية الاختيار من بين البدائل عند مواجهة مشكلة ما وصولاً للقرار الرشيد (فواز، 2017، 85).

وقد تطورت عملية صناعة واتخاذ القرار التعليمي في الفكر الإداري المعاصر؛ حيث التأكيد على أهمية التغيير من خلال المشاركة بين الأفراد في مجال صناعة القرارات، والتأكيد علي أن العمل الجماعي هو الأساس داخل المنظمات، وأن العلاقات الإنسانية كالمساندة في تفويض السلطة، والتشجيع علي المشاركة في مخاطر تحمل المسؤولية، وتوفير التنمية لجميع العاملين، وكذا مشاركة أولياء الأمور للحصول علي رضائهم التام، والتحسين المستمر لكافة العمليات، وهذا كله يتحقق من خلال قيادة ديمقراطية واعية تبحث باستمرار عن سياسات تعليمية جديدة بعيد المدى، وخلق سياسات مثمرة للتعليم، وتبني فلسفة جديدة للتطوير، وعدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط، وإلغاء الحواجز في الاتصالات والتأكيد علي الانجازات والحقائق، والتشجيع علي التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة (الشامي، 2005، 2).

مشكلة الدراسة:

أشارت بعض الدراسات إلى إن الدول العربية بصفة عامة ولاسيما التعليم بدولة الكويت في أمس الحاجة لتطوير العمليات الإدارية بما تحويه من عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي، لمجابهة خطط التنمية، فمازالت مؤسسات التعليم بالكويت تواجه تحديات؛ تهدد إمكانياتها وجودتها، فمنها: عدم القدرة على المنافسة، والبطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، والتنميط في النظم والمناهج والأساليب، وضعف الاستفادة القصوى من تقنيات التعليم، وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي (العنزي، 2014).

وقد أشارت دراسة الشمري (2012م) إلى قلة اهتمام القيادات التعليمية بحاجات الأفراد ورغباتهم وضعف مساعدة القيادات للأفراد وحل مشكلاتهم وضعف تشجيع القيادات

للسلوك الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد، الأمر الذي يستلزم الاهتمام بتطوير عمليات صنع القرار وتحقيق مبدأ المشاركة؛ مما يؤدي إلي التغلب علي تلك المشكلات وتطوير الأداء وينعكس ذلك إيجابا علي جامعة الكويت.

وتواجه المدارس العديد من المشكلات والقضايا المتنوعة التي تحتاج إلى قرارات رشيدة لحلها حتى لا تتوقف أو تتعثر العملية التعليمية (آل ناجي،1432هـ، ٣١٥).

وتشير عدد من الدراسات ومنها دراسة الدويش(1435هـ) ودراسة الغامدي (1436هـ) وغيرهما إلى أن واقع صنع القرارات في المدارس دون المستوى المأمول، كما أظهرت نتائج دراسة مشاعل الباش (1433هـ) ودراسة الشبيب(1434هـ) ودراسة الدويش(1435هـ) ودراسة مشاعل العتيبي(1439هـ) أن من المشكلات التي تعاني منها المدارس والمتعلقة بصنع القرارات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق قادة المدارس والعاملين بها، وضعف الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية، والمركزية في بعض إدارات التعليم التي لا تساعد على صنع القرارات بأريحية، وضعف المخصصات المالية التي تساعد على تحسين جودة القرارات المدرسية، وضعف برامج التنمية في مجال صنع القرارات، وخوف البعض من تحمل مسؤولية صنع القرارات، وضعف ممارسة عملية التفويض الإداري من قبل بعض قادة المدارس.

وفي نفس السياق أشارت دراسة العوفي (2003م) إلى أن ممارسة اتخاذ القرار لدى بعض مسئولي المؤسسات التعليمية لا تحقق التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية بينما أشارت دراسة باجودة (1435هـ) وكذلك دراسة (2011م، Hudson) أن ممارسات اتخاذ القرار لبعض مسئولي المؤسسات التعليمية لا يراعى فيها العدالة بدرجة عالية.

ولعل معظم المشكلات التي تعاني منها المدارس يمكن تلافيها أو الحد منها ومن آثارها على العملية التربوية من خلال تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة للكشف عن واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالتعليم قبل الجامعي والمعوقات التي تواجهها ومن ثم اقتراح سبل تطوير هذا الواقع والتغلب على معوقاته.

أسئلة الدراسة:

1. ما مدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. ما مدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟
3. ما متطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟
4. ما مدى تأثير متغيرات (النوع/ المرحلة التعليمية/ سنوات الخبرة/ المنطقة) في استجابات عينة الدراسة حول واقع عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعوقاته ومتطلبات تطويره؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة بشكل رئيس تطوير عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت وذلك من خلال ما يلي:

1. بيان مدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس.
2. تحديد مدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس.
3. عرض متطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس.
4. الكشف عن مدى تأثير متغيرات (النوع/ المرحلة التعليمية/ سنوات الخبرة) في استجابات عينة الدراسة حول واقع عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعوقاته ومتطلبات تطويره.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية يمكن عرض أبرزها فيما يلي:

1. أهمية عملية اتخاذ القرار باعتبارها جوهر العمليات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية ويترتب عليها العديد من الآثار.
2. تعد الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات التي حثت على ضرورة تطوير عمليات اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
3. تعدد التحديات والمستجدات التربوية التي تواجه الإدارة المدرسية وتتطلب التطوير من أدائها خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات وما يتضمنه من مهارات.
4. يمكن للدراسة أن تفيد الإدارة المدرسية من خلال وقوفها على واقع عمليات اتخاذ القرارات وما يواجهها من معوقات وما يقترح من متطلبات لتطويرها.
5. يمكن للدراسة أن تفيد جميع منسوبي المؤسسات التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي وكذلك أعضاء المجتمع المحلي من خلال الوقوف على واقع عمليات اتخاذ القرارات وما يواجهها من معوقات وما يقترح من متطلبات لتطويرها.
6. يمكن للدراسة أن تفيد مؤسسات إعداد وتأهيل قادة المدارس وكذلك المعلمين من خلال تدريبهم وتأهيلهم على امتلاك مهارات ومتطلبات اتخاذ القرارات المدرسية.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية

1. الحدود الموضوعية: واقع ومعوقات عملية اتخاذ القرار ومتطلباته تطويره.
2. الحدود البشرية: عينة من مديري مدارس التعليم قبل الجامعي الابتدائي والمتوسط والثانوي.
3. الحدود المكانية: مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمناطق التعليمية بكل من (الفروانية – الجهراء – الأحمد – العاصمة).
4. الحدود البشرية: العام الدراسي 2021م.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: القرار:

يعرفه الحريري (2017، 219) بأنه "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المقترحة".

ويمكن تعريف القرار إجرائياً بأنه: موقف أو سلوك أو تصرف منطقي يصدر من شخص ما، بشكل واعي لحل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأفضل من مجموعة بدائل.

ثانياً: اتخاذ القرار:

عرف العقيلي (2018، 69) اتخاذ القرار بأنه "دراسة موسعة متأنية وتحليلية ومنطقية لكل جوانب المشكلة أو الموضوع محط القرار واختيار القرار الأفضل من عدة قرارات".

ويمكن تعريف اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: نشاط ذهني أو فكري يقوم به الفرد للمفاضلة بين البدائل المتاحة وفق منهجية علمية لاختيار أفضل هذه البدائل وأكثرها كفاءة وفاعلية في تحقيق الأهداف.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الحارثي (2020): هدفت هذه الدِّراسة إلى التَّحقُّق من مدى وُجود علاقة ارتباطيَّة ذات دلالة إحصائيَّة عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسِّطات درجات تقديرات أفراد عيِّنة الدِّراسة لدرجة فاعليَّة اتِّخاذ القرار لدى قائدات المدارس الثَّانويَّة بمدينة جِدَّة، وبين مُتوسِّطات تقديراتهنَّ لمُستوى الذَّكاء العاطفي، وأثر مُتغيِّر المُؤهِّل العلمي وسنوات الخبرة. واتَّبعت الدِّراسة المنهج الوصفي التَّحليلي، وتكوَّن مُجتمع الدِّراسة من مُعلِّمات المرحلة الثَّانويَّة بمدينة جِدَّة البالغ عددهُنَّ (٣.٠٥٧)، وتكوَّنت عيِّنة الدِّراسة من (١٩٥) مُعلِّمة. واستخدمت الدِّراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصَّلت إليها الدِّراسة أن درجة فاعليَّة اتِّخاذ القرار الإداري لدى قائدات المدارس الثَّانويَّة بمدينة جِدَّة جاءت بدرجة مُوافقة (مُرتفعة)، وأن درجة توافُر الذَّكاء العاطفي لدى قائدات المدارس الثَّانويَّة بمدينة جِدَّة جاءت بدرجة مُوافقة (مُرتفعة) من وجهة نظر أفراد عيِّنة الدِّراسة، وكذلك وُجود علاقة ارتباطيَّة طرديَّة قويَّة ذات دلالة إحصائيَّة بين مُتوسِّطات درجات تقديرات أفراد عيِّنة الدِّراسة لدرجة فاعليَّة اتِّخاذ القرار لدى قائدات المدارس الثَّانويَّة بمدينة جِدَّة، وبين مُتوسِّطات تقديراتهنَّ لمُستوى الذَّكاء العاطفي.
2. دراسة المحرج (2020): هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم في تطوير صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين وذلك من خلال الكشف عن واقع صنع القرارات في تلك المدارس، وتحديد المعوقات التي تحول دون ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة أُجرى عليها اختبارات الصدق والثبات وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين بمحافظة الزلفي، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1438/ 1439هـ والبالغ عددهم (267) منهم(37) مشرفاً و(54) قائداً، و(176) معلماً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة

على أن قيادة المدرسة تدرك مفهوم صنع القرار، وتجمع المعلومات الكافية حول المشكلة، وتقوم بتحليلها، وتضع حلولا وبدائل مقترحة للمشكلة، وتختار البديل الأفضل عند اتخاذ القرار، وتُشرك منسوبي المدرسة في صنع القرارات عن طريق الاجتماعات واللجان ،كما تبين من نتائج الدراسة أن من معوقات صنع القرارات في المدارس قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، وضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار، وكثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها، وقلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات.

3. دراسة التمام (2020): هدفت التعرف على مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المسجلين بالعام الدراسي 1440هـ، واستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة عند تطبيق الدراسة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: درجة ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، درجة ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لسلوك المواطنة التنظيمية عالية وبمتوسط حسابي بلغ(3.92)، توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد محور مهارات اتخاذ القرار، وبين جميع أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يوضح التأثير الإيجابي لمهارة اتخاذ القرار على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
4. وأعدت مشاعل العتيبي(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة المشرفات التربويات لمهارة اتخاذ القرار بمكاتب التعليم بمدينة الرياض واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على جميع المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمدينة الرياض وعددهن(٧٣٦) مشرفه، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمدينة الرياض يمارسن مهارة اتخاذ القرار بدرجة عالية جدًا وأن هناك معوقات تواجههن أثناء ذلك.
5. وأجرى العليوي(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في صنع القرار الإداري، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على مجتمع الدراسة وهم جميع مديري إدارات وأقسام إدارة التعليم بالرياض وعددهم (١٦٤) مديراً ورئيساً، وانتهت الدراسة إلى نتائج منها أن إدارة تقنية المعلومات تسهم غالبًا في صنع القرار الإداري بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وأن هناك صعوبات تؤثر على ذلك أحيانًا، كما أن غالبية أفراد الدراسة موافقون على المقترحات التي تسهم في تعزيز دور إدارة تقنية المعلومات في صنع القرار الإداري بالإدارة.
6. كما رمت دراسة هارت (Hart (2018 إلى الكشف عن العوامل والعمليات التي تؤثر على قرارات مديري المدارس عند مواجهة الإشكالات المهنية في مدارس ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأجرى مقابلة مع 13 مشرفاً مدرسياً حول العوامل التي أثرت على قراراتهم ومدى استخدامهم لنموذج صنع القرار العقلاني أو الحدسي، وانتهت الدراسة إلى نتائج منها أن قرارات مديري المدارس والمشرفين عليها عقلانية

تتأثر بالاعتقاد بأنه يجب عليهم حماية مصالح الطلاب من خلال تصورهم حول قبول المجتمع لقراراتهم وبمشورة الاستشاريين الموثوقين.

7. ومن جانب أخر تعاون كل من فيسيانا ومايورغا فيغا Viciana & Mayorga-Vega (2017) على إجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في تخطيط عملية صنع القرار لدى معلمي التربية البدنية الأسبانيين أثناء الخدمة، واستخدما المنهج الوصفي المسحي، وأعدا استبانة تم توزيعها على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (618) معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن الخبرة التدريسية، والمرحلة التعليمية، وكون المدرسة عامة أو خاصة، والتدريب قبل الخدمة من العوامل المؤثرة في تخطيط عملية صنع القرار لدى معلمي التربية البدنية.

8. دراسة أبو مسامح (2016) هدفت التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (166) فرداً، وبلغت العينة (148) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تُقدر بدرجة كبيرة، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

9. كما قام الغامدي(١٤٣٦هـ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التعليم في الرياض، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأعد استبانة وزعها على مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التعليم وعددهم(١١٤) موظفا، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن العاملين في الإدارة العامة للتربية الخاصة يشاركون في صنع القرار بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية بين المشاركة في صنع القرار والولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة.

10. واستكشف العتيبي والشريجة(1436هـ) معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدما المنهج الوصفي المسحي، وأعدا استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من المعلمين بلغت 924معلماً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها وجود معوقات لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، من أبرزها طول الإجراءات وتعقدها، وعدم وجود أنظمة إدارية تحكم مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، ونقص الخبرة لدى بعض المديرين أو المعلمين، وعدم تطبيق الخطوات العلمية لصنع القرار، وخوف البعض من تحمل المسؤولية، وعدم قناعة بعض المعلمين بجدوى المشكلة التي يراد صنع القرار بشأنها.

11. دراسة القرشي (1436هـ) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين، وكيفية التنبؤ بدافعية انجاز المعلمين في المدارس الثانوية من خلال ممارسة اتخاذ القرار لمديريهم. واعتمدت الدارسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدارسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (5511) معلماً، وقد تكونت عينة الدارسة النهائية من (603) معلم، ومن أهم نتائج الدارسة: أن ممارسة اتخاذ

القرار في مجال اتخاذ القرار، ومجال المتابعة، ومجال التحفيز كانت تمارس بدرجة عالية، وأن ممارسة اتخاذ القرار لمجال المتابعة جاءت في المرتبة الأولى، ثم تلتها الممارسات في مجال التحفيز، وأخيرا الممارسات في مجال اتخاذ القرار.

12. دراسة القرني (1435هـ): والتي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة اتخاذ القرار السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدل المعلمين. واعتمدت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعلم العام بمحافظة جدة والبالغ عددهم (14081) معلما، وتم اختيار عينة للدراسة بالطريقة الطبقية العنقودية بلغت (1363) معلما، ومن نتائج هذه الدراسة: إن تقدير مستوى الممارسات السائدة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الاتصال في المرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج بأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الرضا الوظيفي المتعلق بالفرد في المرتبة الأولى، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات ممارسة اتخاذ القرار وبين مجالات الرضا الوظيفي.

13. دراسة "أولكوم وتيتريك (Olcum, and Titrek"، 2015) هدفت هذه الدِّراسة إلى دراسة تأثير أنماط القرار الذي تتَّخذه الإدارة المدرسيَّة على مُستوى الرضا الوظيفي لدى المُعلِّمين، ومدى ارتباط هذا التَّأثير سلبًا أو إيجابًا بأداء المُوظَّف، كما هدفت أيضًا إلى إلقاء الضوء على عمليَّة صناعة القرار التي تشمل دراسة كل البدائل المُتاحة مع اشتمال عمليَّة اتِّخاذ القرارات على عديد من العوامل الاجتماعيَّة والماديَّة داخل المُؤسَّسة مع دراسة تأثير هذه القرارات على المُؤسَّسة، وقد اتَّبعت الدِّراسة طريقة المسح المُترابط وأسلوب تحليل بيانات والاستقصاءات كمنهج للدِّراسة، وتكوَّنت أدوات الدِّراسة من مقياس استبيان مينوستا لقياس الرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Questionnaire)، كما تم استخدام استبيان خاص بقياس أنماط القرارات. وشملت عيِّنة الدِّراسة 483 مُعلِّما، و167 من الإداريين العاملين في المدارس الابتدائية في مقاطعة سكاريا بتركيا. وتوصَّلت الدِّراسة إلى النتائج التالية: إن مُستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين الذين شملتهم الدِّراسة كان مُرتفعًا، وإن التدريس من المهن التي تُؤدِّي إلى شعور الفرد بأنه مُفيد للآخرين، وإن المُعلِّمين يشعرون بأنهم يستطيعون الاستفادة من مهاراتهم، وإن لديهم قُدرة عالية على الإنجاز، وأن المُديرين الذين يتَّخذون قرارات عقلانية ومُراعية للمنطق والأخلاق هم الأكثر قُدرة على توصيل المدرسين لمُستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، في حين أن المُديرين الذي يميلون إلى التأخر في اتِّخاذ القرارات يؤثرون سلبًا على رضا المدرسين. كما توصَّلت الدِّراسة أيضًا إلى أن بعض المُعلِّمين لديهم مُستوى رضا مُتوسِّط بسبب شعورهم بصعوبة الترقية وضعف الرواتب.

14. دراسة Workman (2015) هدفت إلى الكشف عن أثر الوالدين على عملية الاختيار واتخاذ القرار لطلاب الجامعات، وأجريت الدراسة في جامعة أيوا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (12) طالباً من طلاب الجامعة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم إجراء مقابلات شبة منظمة مع عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً للوالدين على عملية الاختيار واتخاذ القرار، وكما أظهرت نتائج الدراسة أن بعض

الطلاب أشاروا إلى أن أفراد الأسرة يُعتَبَرون نظام دعم يسهم بشكل كبير في عملية الاختيار واتخاذ القرار في حين أشار مجموعة من الطلاب إلى أن أفراد الأسرة يضغطون عليهم بشكل كبير من أجل اتخاذ القرار.

15. دراسة الديحاني (2013) هدفت إلى تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقات بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 149 مديراً مساعداً و171 مديرة مساعدة واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T، تحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة لأبرز النتائج التالية: ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت، مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يقع في المستوى المتوسط، العلاقة بين مهارة إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار إيجابية وقوية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح للباحث من خلال عرض الدراسات السابقة اهتمامها بعمليات اتخاذ القرارات المدرسية بوجه عام سواء من حيث دراسة واقعها أو علاقتها ببعض المتغيرات أو مدى امتلاك مهاراتها، كما تبين تركيز معظم هذه الدراسات على استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، إضافة لتباين المراحل التعليمية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وتأتي هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بعمليات اتخاذ القرارات التعليمية بوجه عام، وكذلك تتفق معها من حيث استخدام المنهج الوصفي ومن حيث الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولكن تتميز الدراسة الحالية في هدفها الرئيس الذي يجمع بين دراسة الواقع والكشف عن المعوقات التي تواجه عمليات اتخاذ القرار من جهة ومن حيث اقتراح وعرض المتطلبات التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا الواقع والتغلب على معوقاته من جهة أخرى، إضافة لما سبق تتميز الدراسة الحالية من حيث اهتمامها بمراحل التعليم قبل الجامعي (الابتدائي – المتوسط – الثانوي) لإدراك الفوارق فيما بينها فيما يتعلق باتخاذ القرارات التعليمية على خلاف الدراسات السابقة التي كان التركيز فيها على مرحلة تعليمية واحدة، وبجانب ما سبق أيضاً تتميز الدراسة الحالية في مجتمعها وعينتها، ورغم ذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم مشكلتها وفي عرض بعض المفاهيم النظرية وفي إعداد وتصميم الأداة بالإضافة للاستفادة منها في تفسير ومناقشة النتائج.

الإطار النظري:

1. مفهوم القرار:

يُعرف عواد(١٤٣٤هـ) القرار بأنه "عبارة عن الاختيار الأفضل بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة"(ص٩٨).

ويعرفه ربيع (١٤٣٦هـ، 152) بأنه "عملية اختيار خيار من خيارات عديدة لإنجاز عمل ما، أو لتحقيق هدف معين، أو لحل مشكلة ما".

ويرى آل ناجي(1432هـ، ص٣١٦) أن القرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى، تتطلب قدرًا كبيرًا من التصور والمبادأة والإبداع، كما يتطلب درجة عالية من المنطقية بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

2. مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار "بأنه عملية إدراك تتمثل في الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار بديل واحد من بين بدائل كثيرة تؤدي للوصول إلى حل " (طعمه، 2006)

وعُرف بأنه" مجموعة الخطوات التي يتبعها متخذ القرار حتى يتمكن من الاختيار الفعلي للبديل المناسب". (يونس، 2008: 113).

ويرى "كايدر" (Kidder, 2011, 251) أن أحد مداخل اتخاذ القرار هو التفكير الناقد الذي يؤكد على التحليل الدقيق، وتقويم الموقف الذي بشأنه يتم اتخاذ القرار.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل العقلانية الممكنة بغرض الوصول إلى حل المشكلة". (حسن والعجي، 2013: 186).

كما يُعرَّف اتخاذ القرار بأنه: "العملية التي يقوم بموجبها المدير بتحليل الموقف الذي يوجهه للبحث عن الحلول والإجراءات الممكنة لاختيار الأفضل من بينها في عملية تنطوي على عدة مراحل". (الشمري،2012: 96)

ويعرف أبو العلا (2013، 158) اتخاذ القرار بأنه: عملية رصد لمجموعة من البدائل المتوفرة والمتعلقة بالقرارات لاختيار أجودها وأكملها في ضوء مؤشرات تحددها بيئة العمل الإداري وأهدافه.

وفي ضوء ما سبق من مفهوم اتخاذ القرار يمكن أن نستخلص أن اتخاذ القرار هو: قدرة الفرد على اختيار البدائل المتوفرة والممكنة لديه مراعيا أفضلها وأجودها بما يتناسب مع قدرات المتعاملين معه وأهداف العمل ويحقق غاياته.

كما يمكن القول بأنه القرار مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله، وفي الواقع فإن أصعب ما يواجهه الإنسان هو اتخاذ القرار للتعامل مع ما يتراكم من أزمات، فالقرار أحياناً قد

يؤدي إلى انفجار الأزمة بشكل خطير بدلاً من كبتها، ولا شك أن هذا الأمر يتعاظم حينما يكون القرار في المجال التربوي.

وعملية اتخاذ القرار التربوي عملية ديناميكية مستمرة ذات طبيعة حلقية، فالقرارات تستند إلى عدة قرارات سابقة كما تؤثر في القرارات اللاحقة (حمدان، 2005، 2) بمعنى أنها ليست لها حدود مغلقة وإنما هي تمتد في المحيط المجتمعي الذي تتحرك فيه لتؤثر فيه وتتأثر به، والقرارات التربوية السريعة أو الفجائية غالباً ما تؤثر بشكل سلبي على سير العملية التعليمية.

ويعد اتخاذ القرار إجراء يُتخذ للحد من الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه من خلال حل المشكلات، والاستفادة من الفرص، ويكون القرار مجرد الاستنتاج الذي تم التوصل إليه.(Nura & Osman, 2012: 296).

3. أنواع القرارات المدرسية:

تتعدد أنواع القرارات التي يتخذها قادة المدارس، ويمكن تصنيفها وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم الحريري (٢٠17م، ٢٢٤) والدعيلج (1430هـ،282) وراغب (1432هـ، 123) وعواد (١٤٣٤هـ، ١٠٠) وداود (2014م، 148) وربيع (1436هـ، 154) وعامر والمصري (2016، 19) إلى ما يأتي:

- أنواع القرارات وفقًا لوظائف الإدارة: (القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط، القرارات الخاصة بوظيفة التنظيم، القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه، القرارات الخاصة بوظيفة الرقابة).
- أنواع القرارات وفقًا لوظائف المنظمة: (القرارات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات، القرارات الخاصة بالإعلام والتسويق، القرارات الخاصة بالموارد البشرية، القرارات الخاصة بالجوانب المالية)
- أنواع القرارات وفقًا للشكل: (قرارات تنظيمية أو شخصية، قرارات أساسية أو روتينية، قرارات مخططة أو غير مخططة، قرارات صريحة أو ضمنية، قرارات مكتوبة أو شفهية)
- أنواع القرارات وفقًا لدرجة اليقين: (قرارات درجة التأكد من المعلومات فيها عالية، قرارات درجة التأكد من المعلومات فيها منخفضة)
- أنواع القرارات وفقًا لنوعية متخذها: (قرارات فردية من قبل قائد المدرسة، قرارات جماعية من أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي).
- أنواع القرارات وفقًا للناحية القانونية: (قرارات بسيطة، أو قرارات مركبة، قرارات ملزمة أو قرارات غير ملزمة.
- أنواع القرارات وفقًا لدرجتها: قرارات مدرسية استراتيجية، أو قرارات تشغيلية، أو قرارات إدارية.

4. خصائص عملية اتخاذ القرار:

تتميز عملية اتخاذ القرار ببعض الخصائص التي يمكن إيجازها على النحو التالي: (حسين، 2008، 21):

- أنها عملية واقعية بحيث تقبل بالوصول إلى الحد المعقول.
- أنها عملية تتأثر بالعوامل المحيطة بها.
- أنها تتأثر بالعوامل الإنسانية الناتجة عن سلوكيات متخذ القرار.
- تعد معظم القرارات الإدارية امتداداً من الحاضر إلى المستقبل؛ لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي مستمرة وامتدادها يكون من الماضي.
- أنها عملية شاملة وعامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وتشمل كل المناصب الإدارية في المنظمات.

وأضاف (فياض،2015، 40) إلى ما سبق من الخصائص أن عملية اتخاذ القرار:

- قابلة للترشيد فتفترِض بأنه ليس هناك إمكانية للوصول إلى ترشيد كامل للقرار المتخذ، وإنما يمكن الوصول إلى جزء من الترشيد.
- عملية مبنية في الأساس على المجهود الجماعي والمشاركة بحيث إن التنوع الكبير في المشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين و ذوي الرأي والخبرة لحل تلك المشكلات.
- عملية مرحلية منتظمة تسير وفق خطوات واضحة ومعلومة.

ويرى (شبير، 2015، 35) أنه من خصائص عملية اتخاذ القرار ما يأتي:

- اتخاذ القرار عملية فكرية بحتة ولذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.
- اتخاذ القرار يتضمن عدة بدائل لاختيار الأفضل منها.
- اتخاذ القرار يعتبر إجابة لمشكلة معينة.

5. مراحل اتخاذ القرار:

يتطلب اتخاذ القرار وفق المنهج العلمي الإداري مروره بعدة مراحل أشار إليها القذافي (2014، 43) بالمراحل التالية:

- تشخيص المشكلة: يعد تشخيص المشكلة الدقيق أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ، مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية.

- جمع البيانات والمعلومات: وفيها يتم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة التي في ضوئها يتم اتخاذ القرار.
- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: وفيها يتم تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع الأفراد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات الجيدة.
- اختيار البديل المناسب: تعد عملية الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار.
- تنفيذ القرار وتقويمه: حيث يتم وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل القائد متخذ القرار ومتابعة تقييمه.

أما غريب (2018م، 182) فقد حدد مراحل اتخاذ القرار بالخطوات التالية:

- تشخيص و "تحديد المشكلة. تعد الخطوة الأولى وهي الأهم، ومنها تتم صياغة المشكلة لفظيا بشكل إجرائي تعكس المعنى الحقيقي، وكذلك تحديد الموقف المسبب للمشكلة، وأهميتها، ومعرفة أعراضها والأسباب المسببة لها.
- جمع البيانات والمعلومات: أن المصادر والبيانات والمعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار، ولكي يتم الفهم يجب عليه تحليل البيانات والمعلومات، ويعمل بالمقارنة بين الحقائق والأرقام واستخلاص النتائج للتوصل إلى مؤشرات ومعلومات تمكنه من اتخاذ قرار مناسب.
- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها: تحديد مجموعة من الفروض لحل المشكلة، وتختلف البدائل والحلول المقترحة حسب الموقف، وظروف المشكلة وصيغتها وطبيعتها. والاتجاهات العامة المتخذ القرار وقدرت على استخدام أساليب التفكير الجيدة والمنطقية من خلال التفكير الابتكاري القائم على التصور والتوقع والتوصل إلى أفكار غير تقليدية جديدة. هذا يساعد على التصنيف والترتيب والتوصل إلى بدائل مختلة
- اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة: تتم المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل وفق حسابات ومعايير بشكل موضوعي منها:

أ- قدرة البديل على تحقيق الهدف.
ب- التمسك بالحل البديل والاستعداد لإجرائه
ج- قوة تأثير الحل على العلاقات الفردية.
د- السرعة والدقة في الحل البديل.
هـ- مدى مناسبة كل بديل للعوامل الخارجية الاجتماعية، مثل العادات والتقاليد والقيم.
و- يجب أن يكون البديل (كفوء، وذا فائدة، وسهل) في تطبيقه وتنفيذه.
ز- تنفيذ القرار والاستمرار بالمتابعة وتقييمه: وينم ذلك من خلال تكوين وصياغة القرار عند الأفراد بصورة واضحة وسلسة ومختصرة وسهلة التطبيق، مع تحديد الوقت المناسب لتطبيقه، ومتابعته للكشف عن الإعاقات التي تقف في التطبيق والعمل على حلها بسرعة.

6. أطراف عملية اتخاذ القرار:

تقوم عملية اتخاذ القرار على ثلاثة أطراف، كل طرف له أهميته في الحصول على قرار في موقف محدد، وقد أوردها (السفياني،2012: 22) كما يأتي:

- الفرد المتخذ القرار: وقد يتبع أحد الأسلوبين وهما: التروي وعدم التسرع، أو الإقدام والشجاعة تبعاً للموقف.
- موقف اتخاذ القرار: حيث تتعدد العوامل التي يتضمنها موقف اتخاذ القرار ومنها ارتباط الموقف بأحداث سابقة، أو نوعية الموقف، أو ضغوط العمل.
- مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار، ويكون تأثيرهم من جانبين هما:

أ- قيام كل عضو في الجماعة بدوره بكفاءة.

ب- الارتباط بدرجة تماسك وتوحد الجماعة حول أهداف العمل.

7. أسس ومقومات نجاح اتخاذ القرارات المدرسية:

يرى حافظ والمغيدي والبحيري (2013م،221) أن عملية صنع واتخاذ القرار تحتاج إلى مقومات لنجاحها مثل المشاركة والتفاهم والالتزام والموضوعية، كما يرى عدد من الباحثين ومنهم داود (2014م، 163) وعامر والمصري (2016، 85) وربيع (1436هـ،167) وغيرهم أن من مقومات نجاح صنع واتخاذ القرارات المدرسية يتطلب ما يلي:

- اتباع الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات في المدرسة.
- المشاركة في صنع القرار من قبل أعضاء المجتمع المدرسي (معلمين وإداريين وطلاب) وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- أن تتضمن عملية صنع القرارات المدرسية وسائل تنفيذ وتطبيق القرار.
- الوضوح والدقة لتلافي اللبس والغموض وتعدد التفسيرات للقرار المدرسي.
- أن يخصص وقت كاف لعملية صنع القرار في المدرسة، وأن تتم بالسرعة المناسبة وحسب متطلبات الموقف.
- الالتزام بما تتضمنه عملية صنع القرار في المدرسة.

8. استراتيجيات اتخاذ القرار:

ذكر أبو النجا ومحمد (2018م: 149) الاستراتيجيات المناسبة لاتخاذ القرار، ومنها:

- المناقشة غير الرسمية: تأتي هذه الاستراتيجية قبل اتخاذ القرار، ويمكن أن يتشارك فيها متخذ القرار مع أفراد آخرين.
- العصف الذهني: هو الذي يوفر كما من الأفكار التي تساعد على اختيار أفضل البدائل.

- العزل: أي استبعاد العديد من الأفكار غير ذات المعنى، وحصر البدائل المفيدة التي تساعد على اتخاذ القرار السليم.
- التقويم في ضوء الغايات، ويتم فيها مراجعة ما تبقى من البدائل المتاحة في النقطة السابقة في ضوء الأهداف التي تم وضعها مسبقا.
- التقويم في ضوء النتائج، وتتضمن جانبا كميا تناقش فيه الغاية من اتخاذ القرار في ضوء البدائل الموضوعة.
- ترتيب الأولويات، وتتضمن وضع معايير محددة، وترتيب الحلول في ضوئها، والتي منها معيارا السرعة والمخاطرة.
- تنفيذ القرار، وتمثل خطوة عملية، حيث تنفذ الخطة في ضوء الاستراتيجيات السابقة، وتتم مراجعتها أولا بأول، وأدوار المشاركين في القرار ومراجعته.

أما القذافي (2014) فقد حدد استراتيجيات اتخاذ القرار بما يلي:

- استراتيجية الحوار والمناقشة: وهي من الاستراتيجيات المناسبة لاتخاذ القرار وتنمية مهارات التفكير العليا.
- استراتيجية القدح الذهني: لهذه الاستراتيجية أهمية بالغة في اتخاذ القرار، فهي تساعد على احترام الآراء مهما اختلفت وجهات النظر، وتعطى خيارات أكثر في الحلول يمكن الاختيار من بينها.
- استراتيجية التفكير الجمعي: يؤكد التربويون على فاعلية هذه الاستراتيجية في تنمية مهارات الاتصال اللغوي، ومهارات التفكير.
- استراتيجية حل المشكلات: تعد من الاستراتيجيات الحديثة المهمة في تنمية مهارات التفكير والحوار وتسمح بإنتاج بدائل متنوعة للقرارات.

9. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

صنف غريب (2018م، 183) العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار بما يلي:

- العوامل النفسية: للجانب النفسي دور كبير في التحكم بسلوك الطالب عند اتخاذه للقرارات. فقد تؤثر الانفعالات مثل الخوف والقلق والتوتر والتردد عليه في مختلف مراحل صناعة القرار. فإن كانت العوامل ايجابية سيكون سلوكه نحو اتخاذ القرار متجه نحو السلامة والمنطق، وإذ كانت عكس ذلك ستكون القرارات تخبطيه وغير حكيمة.
- الاتجاهات والمعتقدات: تتأثر القرارات بمعتقدات الطالب واتجاهاته ودوافعه والتي تشكلت من خلال التربية الأسرية والتنشئة الاجتماعية والتعليم بمراحله المختلفة.
- الصفات الشخصية: تعد القدرات الشخصية عند الطلاب من ابرز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار السليم ومن أهمها (الذكاء وأساليب التفكير)

- طبيعة الموقف: يقصد بها الظروف البيئية المختلفة والمتغيرات المتنوعة التي يتعرض لها الطالب عند اتخاذ القرار.

أما (التمام، 2020) فقد صنف العوامل المؤثرة في صنع القرارات كالتالي:

- عوامل بيئية خارجية، وتكمن بعدة عوامل منها الاقتصادية والسياسية والتنظيمية والعوامل الثقافية والتكنولوجية.
- عوامل البيئة الداخلية وهي تلك العوامل التي تكمن داخل المؤسسة مثل حجم المنظمة ونموها والإمكانات والطاقات البشرية والمالية والعلاقة بين أفراد المنظمة وقادتها بالإضافة إلى اللوائح والقوانين التي تحكم عمل المنظمة.
- عوامل تتعلق بمتخذ القرار حيث يتأثر متخذ القرار بعدة أمور عند تحديده للمشكلة واختيار البدائل ومن أهم ما يؤثر به تكوينه النفسي والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد علاوة على المؤثرات الاجتماعية بينه وبين بقية الأفراد داخل المنظمة.
- ظروف اتخاذ القرار حيث يعد التردد من أهم الأمور التي تؤثر باتخاذ القرار الصائب بالوقت المناسب.
- عامل الوقت ويعد عامل الوقت من أهم العوامل التي تؤثر على متخذ القرار خصوصا عند وجود مشكلة تحتاج إلى قرارات مستعجلة فهنا يقع متخذ القرار تحت ضغط الوقت حيث إن الوقت غير كاف لدراسة المشكلة ووضع كل البدائل والاختيار بينها.
- درجة أهمية القرارات، إن إيجاد حل جذري للمشكلة يتطلب من متخذ القرار دراسة المشكلة من جميع جوانبها دراسة معمقة ليستطيع الوصول للقرار المناسب، كما تتعلق أهمية القرار بعدة عوامل منها عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة تأثيره عليهم، وبذات الوقت تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد والزمن اللازم لاتخاذه.

10. مبادئ اتخاذ القرار:

نظرا لأهمية عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات، فإن هذه العملية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تحكم سير سلوك القرار وانضباطه وقد حددها دياب (2018، 369) فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرارات التعليمية عملية متكاملة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بعملية تنفيذ القرار ومتابعة عملية التنفيذ.
- إتاحة الوقت الكافي للتعرف علي البدائل المختلفة وتقييمها.
- أن يبني القرار التعليمي علي أساس المنطق والمعلومات وليس على أساس الشعور و الأحاسيس فقط، ويتطلب ذلك وجود تفكير ومعلومات منطقية تساعد علي التوصل الى القرارات السليمة

- وجود الإلهام الداخلي أو البديهة: وهو صوت داخلي يخاطب الإنسان أثناء اتخاذه للقرار إلى أمر ما، وعادة ما يكون هذا الصوت صوابا.
- اختيار أفضل البدائل المتاحة والأكثر فعالية لحل مشكلة وليس مجرد الوصول إلى حل للمشكلة.
- توافق القرار المتخذ مع المنظور الشخصي والتنظيمي للعاملين بالمؤسسة التعليمية من منطلق كونهم من يقومون بعملية تنفيذه. تحديد مدي الاستفادة التي ستعود من وراء تطبيق القرار المتخذ مما يشجع علي تطبيقه.

أما أبو حليمة (2014م) فقد حدد مبادئ اتخاذ القرار بما يلي:

- الاختصاص: ويعني ذلك أن يكون القرار صادرا عن جهة الاختصاص وتكن هذه الجهة لديها الصلاحيات لاتخاذ القرار.
- الشكل: وهو مرور القرار بعدد معين من الإجراءات الواضحة التي تجعل من القرار قراراً واضحا لا لبس فيه.
- السبب: أي أن يكون القرار مسبباً ولا يشترط توضيح السبب لوضوحه ضمنيا، إلا في الحالات التي تتطلب ذلك.
- الغاية: لابد أن يتخذ القرار لغاية عامة، بعيداً عن النزعات والأهواء الشخصية والتي لربما تهدد مشروعية القرار.
- الأثر: أن تكن الآثار الناتجة عن القرار جائزة شرعاً ونظاماً.

11. معايير اتخاذ القرارات:

ينبغي على أي إدارة أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير الأساسية عند العمل على اتخاذ القرار، وقد أورد (محمد،2013، 45-46) أن هناك معايير لاتخاذ القرارات وهي كما يأتي:

- الأهداف: يجب أن تنسجم القرارات مع الأهداف العامة أو الخاصة، وانسجامها مع المصالح الشخصية للأفراد.
- الفائدة: يجب أن تتحقق النتائج المرجوة من القرار، وتعود القرارات بالمنفعة للتنظيم وأهدافه.
- القيم المعيارية للأفراد: وهي القيم الإنسانية والاجتماعية والأخلاقية والدينية التي تلعب دوراً في تفعيل دور الفرد في تحقيق الأهداف والتي تتماشى مع سياسة التنظيم وأهدافه.
- القبول أو الرفض: وهي من المعايير الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع القرارات، حيث ينبغي على الإدارة أن تدرك مدى التزام الأفراد بقراراتها وتنفيذها لأنها تُعد مؤشراً على تحقيق الأهداف ونتائج القرارات.

- يجب أن يكون القرار مُبرراً من قِبل الإدارة العليا: وذلك من أجل كسب ثقة المنفذين، وبيان أهمية القرار في خدمة الصالح العام للتنظيم.

12. المعوقات الإدارية في عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار وما تمر به من خطوات ليست بالعملية السهلة دائما، لأن العوائق التي تواجه متخذ القرار عديدة ومتشعبة، منها ما يعود على شخصية متخذ القرار، ومنها ما يعود على طبيعة المناخ الذي تتم فيه عملية اتخاذ القرار بكل ما فيه من أهداف عامة وفرص وعادات وتقاليد.. وغيرها (مطاوع، 2003، 197).

وأشار آل ناجي (2014، 323) إلى المعوقات الإدارية في عملية اتخاذ القرار، كما يلي:

- قصور عملية حفظ البيانات والمعلومات.
- الحسم بالتردد عند اتخاذ القرار.
- غياب أو ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- اختيار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار.
- الجوانب المتعلقة بشخصية متخذ القرار ونفسيته.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.
- ضعف القيادة وانعدام فاعليتها.
- تفويض الصلاحيات بسبب المركزية المفرطة.
- ضعف قنوات الاتصال وانعدام فاعليتها.
- التعقيد في الإجراءات.

وفي ضوء ما سبق ذكره من معوقات إدارية في مجال اتخاذ القرارات، يجب على القائد الذي يطمح أن تكون قراراته مناسبة وفعالة أن يجتنب قدر المستطاع الوقوع فيها، وذلك بالعمل على وضع قاعدة بيانات تسهل عليه الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجها أثناء اتخاذ القرار، ومنح الثقة لمرؤوسيه، واختيار الوقت الملائم عند اتخاذ القرار، والحرص على مشاركة المرؤوسين مشاركة فاعلة في عملية اتخاذ القرار، والابتعاد قدر المستطاع عن المركزية المفرطة بتفويض الصلاحيات قدر الإمكان، وبناء قنوات اتصال مع المرؤوسين، والابتعاد عن الإجراءات الروتينية التي قد تعطل سير العمل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف علي واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعوقاتها وكذلك بيان متطلبات تطويرها.

مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس التعليم قبل الجامعي بالمراحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بالكويت.

عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة بلغت (286) مديراً ومديرة بمدارس التعليم قبل الجامعي بالكويت موزعين وفق بعض المتغيرات على النحو التالي:

جدول (1) توزيع العينة وفق متغيراتها

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	152	53.1
	إناث	134	46.9
المرحلة	ابتدائية	84	29.4
	متوسطة	97	33.9
	ثانوية	105	36.7
سنوات الخبرة	أعلى من 10 سنوات	91	31.8
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	103	36
	أقل من 5 سنوات	92	32.2
المنطقة	الفروانية	72	25.2
	الجهراء	76	26.6
	الأحمد	70	24.5
	العاصمة	68	23.8
المجموع		**286**	**100**

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من المديرين الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من المديرات، حيث بلغت النسب على الترتيب، (53.1%)، (46.9%).

ويتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من مديري المرحلة الثانوية أكبر من نسبة أفراد العينة من مديري مدارس المرحلتين المتوسطة والابتدائية، حيث بلغت النسب على الترتيب، (36.7%)، (33.9%)، (29.4%).

كما يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من المديرين ذوي الخبرة(من 5سنوات إلى أقل من10 سنوات) أكبر من نسبة أفراد العينة من المديرين ذوي الخبرة(أقل من 5 سنوات)، و(أعلى من 10 سنوات)، حيث بلغت النسب على الترتيب، (36.7%)، (32.2%)، (31.8%).

ويتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من منطقة الجهراء أكبر من نسبة أفراد العينة من مناطق الفروانية والأحمد والعاصمة، حيث بلغت النسب على الترتيب، (26.6%)، (25.2%)، (24.5%)، (23.8%).

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للبحث في ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة البحث وحساب معاملات الصدق والثبات لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

1- صدق أداة الدراسة

أ- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، فيبدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية.

ب- **الصدق الذاتي:** بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مديري المدارس التعليم قبل الجامعي بالكويت بلغت (30) مديرا، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

جدول (2)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور التابعة له (ن=30)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.859	19	**0.767	34	**0.534
2	**0.921	20	**0.863	35	**0.512
3	**0.881	21	**0.835	36	**0.784
4	**0.750	22	**0.689	37	**0.808
5	**0.873	23	**0.687	38	**0.893
6	**0.738	24	**0.799	39	**0.811
7	**0.819	25	**0.873	40	**0.782
8	**0.889	26	**0.923	41	**0.874
9	**0.902	27	**0.917	42	**0.906
10	**0.870	28	**0.777	43	**0.831
11	**0.951	29	**0.934	44	**0.880
12	**0.962	30	**0.971	45	**0.599
13	**0.896	31	**0.805	46	**0.705
14	**0.934	32	**0.922	47	**0.893
15	**0.968	33	**0.944	48	**0.799
16	**0.929				
17	**0.736				
18	**0.927				

** دال عند مستوى 0.1

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور موجبة وقوية وتراوحت ما بين(**0.738**) إلى(**0.968**)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

كما يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور موجبة وقوية وتراوحت ما بين(0.687) إلى(0.944)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

بينما يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور موجبة وما بين متوسطة إلى قوية حيث تراوحت ما بين(0.512) إلى(0.906)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

مما يدل على قوة ارتباط المحاور والاستبانة وهو ما يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

2-الثبات:

يمكن حساب الثبات الاستبانة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (3)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة الكلي (ن=30)

المحور	عدد العبارات	التوفر	
		معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الأول	18	0.901	كبيرة
المحور الثاني	15	0.941	كبيرة
المحور الثالث	15	0.856	كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محاور الاستبانة كبيرة حيث تراوحت القيم على المحاور ما بين(0.856- 0.941)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشرًا جيدًا لتعميم نتائجها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفريغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائيًا من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الخامس والعشرين. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التاء لعينتين مستقلتين (t – test Independent Simple)، **واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه** (One Way ANOVA)، **واختبار** "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية.

تصحيح الاستبانة:

تعطى الاستجابة (مرتفعة) الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطي الدرجة (2)، والاستجابة (منخفضة) تعطي الدرجة (1)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

التقدير الرقمي لكل عبارة = (3 × تكرار مرتفعة) + (2 × تكرار متوسطة) + (1 × تكرار منخفضة) / عدد أفراد العينة

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها مرتفعة ، أم متوسطة ، أم منخفضة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{\text{ن} - 1}{\text{ن}}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوى (3) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى موافقة العبارة لدى عينة الدراسة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (4)

يوضح مستوى الموافقة لدى عينة الدراسة

مستوى الموافقة	المدى
منخفضة	من 1وحتى (1 + 0.66) أي 1.66 تقريباً
متوسطة	من 1.67وحتى (1.67 + 0.66) أي 2.33 تقريباً
مرتفعة	من 2.34وحتى (2.34 + 0.66) أي 3

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الأول الخاص بمدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بمدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس (ن=286)

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
17	تتسم القرارات التي تصدرها الإدارة المدرسية بالشفافية	54	18.9	205	71.7	27	9.4	2.094	0.525	1	متوسطة
12	يتم توضيح جميع أبعاد القضية التي يتم اتخاذ القرار بشأنها لجميع منسوبي المدرسة	75	26.2	141	49.3	70	24.5	2.017	0.713	2	متوسطة
10	القرارات التي تصدرها الإدارة المدرسية تكون في صالح العملية التعليمية	81	28.3	111	38.8	94	32.9	1.955	0.782	3	متوسطة
4	يتم تدريب جميع المنسوبين للمؤسسات التعليمية على كيفية المشاركة في اتخاذ القرارات	70	24.5	98	34.3	118	41.3	1.832	0.795	4	متوسطة

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
2	يتم تحديد أنواع القرارات التعليمية التي يمكن لكل فريق اتخاذها على كافة المستويات الإدارية	81	28.3	72	25.2	133	46.5	1.818	0.847	5	متوسطة
1	تشارك وسائل الإعلام التربوي في توعية المجتمع بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية	76	26.6	56	19.6	154	53.8	1.727	0.856	6	متوسطة
5	يحدث تقييم مستمر لعمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسات التعليمية	80	28.0	45	15.7	161	56.3	1.717	0.875	7	متوسطة
9	تمنح الإدارة المدرسية صلاحيات اتخاذ بعض القرارات لمنسوبيها	73	25.5	58	20.3	155	54.2	1.713	0.847	8	متوسطة
8	يمتلك مدير المدرسة كافة صلاحيات التمكين الإداري في إصدار القرارات المدرسية	78	27.3	46	16.1	162	56.6	1.706	0.869	9	متوسطة
15	تتوافق القرارات التي يتم اتخاذها مع رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية	78	27.3	42	14.7	166	58.0	1.692	0.872	10	متوسطة
6	يتم الاستناد إلى الخبرات والتجارب السابقة عند اتخاذ القرارات التعليمية	73	25.5	51	17.8	162	56.6	1.689	0.853	11	متوسطة
13	يراعى الوقت المناسب عند اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية	70	24.5	53	18.5	163	57.0	1.675	0.843	12	متوسطة
18	تتراجع الإدارة المدرسية في بعض القرارات الخاطئة التي تصدرها	70	24.5	48	16.8	168	58.7	1.657	0.847	13	ضعيفة
7	تختار الإدارة البديل الأفضل عند اتخاذ القرارات التعليمية	54	18.9	77	26.9	155	54.2	1.647	0.780	14	ضعيفة
11	تطبق المعايير العلمية عند المفاضلة بين بدائل القرار	54	18.9	73	25.5	159	55.6	1.633	0.782	15	ضعيفة

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
16	تهتم الإدارة المدرسية بتحليل المشكلات المرتبطة باتخاذ القرارات المدرسية	65	22.7	45	15.7	176	61.5	1.612	0.833	16	ضعيفة
3	تشارك جميع الأطرف المستفيدة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية	45	15.7	72	25.2	169	59.1	1.566	0.750	17	ضعيفة
14	تتسم القرارات التي يتم اتخاذها بالواقعية في ضوء الإمكانات المتاحة	23	8.0	103	36.0	160	55.9	1.521	0.642	18	ضعيفة
	إجمالي المحور	مجموع الأوزان النسبية (**31.273**)						متوسط الأوزان النسبية (**1.737**)	النسبة المئوية (**57.912**)		متوسطة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بمدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وجاءت هذه المعوقات متوفرة بدرجة متوسطة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (31.273)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (1.737)، وجاءت النسبة المئوية (57.912).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات من إن الدول العربية بصفة عامة ولاسيما التعليم بدولة الكويت في أمس الحاجة لتطوير العمليات الإدارية بما تحويه من عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي، لمجابهة خطط التنمية، فمازالت مؤسسات التعليم بالكويت تواجه تحديات؛ تهدد إمكانياتها وجودتها، فمنها: عدم القدرة على المنافسة، والبطء في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير، والتنميط في النظم والمناهج والأساليب، وضعف الاستفادة القصوى من تقنيات التعليم، وعدم القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي (العنزي، 2014).

وفي نفس السباق أشارت دراسة العوفي (2003م) إلى أن ممارسة اتخاذ القرار لدى بعض مسئولي المؤسسات التعليمية لا تحقق التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية بينما أشارت دراسة باجودة (1435هـ) وكذلك دراسة (2011م، Hudson) أن ممارسات اتخاذ القرار لبعض مسئولي المؤسسات التعليمية لا يراعى فيها العدالة بدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة القرني (1435هـ): التي توصلت إلى أن تقدير مستوى الممارسات السائدة لاتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس مدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت في الترتيب الأول: تتسم القرارات التي تصدرها الإدارة المدرسية بالشفافية، بوزن نسبي(2.094) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الثاني: يتم توضيح جميع أبعاد القضية التي يتم اتخاذ القرار بشأنها لجميع منسوبي المدرسة، بوزن نسبي(2.017) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثالث: القرارات التي تصدرها الإدارة المدرسية تكون في صالح العملية التعليمية، بوزن نسبي(1.955) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الرابع: يتم تدريب جميع المنسوبين للمؤسسات التعليمية على كيفية المشاركة في اتخاذ القرارات، بوزن نسبي(1.832) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الخامس: يتم تحديد أنواع القرارات التعليمية التي يمكن لكل فريق اتخاذها على كافة المستويات الإدارية، بوزن نسبي(1.818) وهي درجة متوسطة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس ، جاءت في الترتيب الرابع عشر: تختار الإدارة البديل الأفضل عند اتخاذ القرارات التعليمية، بوزن نسبي (1.647) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب الخامس عشر: تطبق المعايير العلمية عند المفاضلة بين بدائل القرار، بوزن نسبي(1.633) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب السادس عشر: تهتم الإدارة المدرسية بتحليل المشكلات المرتبطة باتخاذ القرارات المدرسية، بوزن نسبي (1.612) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب السابع عشر: تشارك جميع الأطرف المستفيدة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، بوزن نسبي(1.566) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب الثامن عشر: تتسم القرارات التي يتم اتخاذها بالواقعية في ضوء الإمكانات المتاحة، بوزن نسبي(1.521) وهي درجة ضعيفة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6)

الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بمدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس(ن=286)

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
22	ضعف الحوافز المقدمة للمشاركين في اتخاذ القرارات	61	21.3	116	40.6	109	38.1	1.832	0.754	1	متوسطة
33	ضعف الإعداد والتأهيل المسبق للإدارة المدرسية وجميع منسوبيها على مهارات اتخاذ القرارات	78	27.3	81	28.3	127	44.4	1.829	0.831	2	متوسطة
26	غموض اللوائح والأنظمة التي تسيّر عمل المدرسة	54	18.9	101	35.3	131	45.8	1.731	0.759	3	متوسطة
27	نقص خبرة منسوبي المدرسة في المهارات المتعلقة باتخاذ القرارات	77	26.9	47	16.4	162	56.6	1.703	0.866	4	متوسطة
19	تدخل الأهواء الشخصية في عمليات اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية	77	26.9	45	15.7	164	57.3	1.696	0.868	5	متوسطة
28	تغليب المصلحة الشخصية عند اتخاذ القرارات	74	25.9	50	17.5	162	56.6	1.692	0.856	6	متوسطة
23	كثرة الأعباء المدرسية الملقاة على الإدارة المدرسة ومنسوبيها	71	24.8	52	18.2	163	57.0	1.678	0.847	7	متوسطة
29	التسرع في اتخاذ القرارات قبل دراسة جميع جوانب الموقف	74	25.9	46	16.1	166	58.0	1.678	0.859	8	متوسطة
32	جمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمليات اتخاذ القرار والمشاركة فيها	68	23.8	57	19.9	161	56.3	1.675	0.835	9	متوسطة
25	الخوف من تحمل مسئولية اتخاذ القرارات لدى منسوبي المدرسة	69	24.1	50	17.5	167	58.4	1.657	0.843	10	ضعيفة
31	انخفاض الثقة المجتمعية في القرارات التي يتم اتخاذها	55	19.23	77	26.9	154	53.8	1.654	0.778	11	ضعيفة

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
24	قلة توافر المعلومات المتطلبة لاتخاذ القرارات	54	18.9	75	26.2	157	54.9	1.640	0.781	12	ضعيفة
20	العشوائية في اتخاذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية	54	18.9	72	25.2	160	55.9	1.629	0.783	13	ضعيفة
30	تعارض القرارات مع الواقع والإمكانات المتاحة	53	18.5	72	25.2	161	56.3	1.622	0.791	14	ضعيفة
21	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التعليمية	62	21.7	52	18.2	172	60.1	1.615	0.820	15	ضعيفة
	إجمالي المحور	**مجموع الأوزان النسبية (25.332)**						**متوسط الأوزان النسبية (1.689)**	**النسبة المئوية (56.294)**		**متوسطة**

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثاني الخاص بمدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وجاءت هذه المعوقات متوفرة بدرجة متوسطة، حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (25.332)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (1.689)، وجاءت النسبة المئوية (56.294).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تشير إليه بعض الدراسات ومنها دراسة الدويش(1435هـ) ودراسة الغامدي (1436هـ) وغيرهما إلى أن واقع صنع واتخاذ القرارات في المدارس دون المستوى المأمول، كما أظهرت نتائج دراسة مشاعل الباش (1433هـ) ودراسة الشبيب(1434هـ) ودراسة الدويش(1435هـ) ودراسة مشاعل العتيبي(1439هـ) أن من المشكلات التي تعاني منها المدارس والمتعلقة بصنع القرارات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق قادة المدارس والعاملين بها، وضعف الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية، والمركزية في بعض إدارات التعليم التي لا تساعد على صنع القرارات بأريحية، وضعف المخصصات المالية التي تساعد على تحسين جودة القرارات المدرسية، وضعف برامج التنمية في مجال صنع القرارات، وخوف البعض من تحمل مسؤولية صنع القرارات، وضعف ممارسة عملية التفويض الإداري من قبل بعض قادة المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه آل ناجي (2014، 323) من أن أبرز المعوقات الإدارية في عملية اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي: غياب أو ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، اختيار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار، الجوانب المتعلقة بشخصية متخذ القرار ونفسيته، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، ضعف القيادة وانعدام فاعليته، تفويض الصلاحيات بسبب المركزية المفرطة، ضعف قنوات الاتصال وانعدام فاعليتها، التعقيد في الإجراءات.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي والشريجة(1436هـ) حيث خلصت الدراسة إلى نتائج منها وجود معوقات لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، من أبرزها طول الإجراءات وتعقدها، وعدم وجود أنظمة إدارية تحكم مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، ونقص الخبرة لدى بعض المديرين أو المعلمين، وعدم تطبيق الخطوات العلمية لصنع القرار، وخوف البعض من تحمل المسؤولية، وعدم قناعة بعض المعلمين بجدوى المشكلة التي يراد صنع القرار بشأنها.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس أبرز المعوقات الشخصية للتنمية المهنية لدى معلمي المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظرهم ، جاءت في الترتيب الأول: ضعف الحوافز المقدمة للمشاركين في اتخاذ القرارات، بوزن نسبي(1.832) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثاني: ضعف الإعداد والتأهيل المسبق للإدارة المدرسية وجميع منسوبيها على مهارات اتخاذ القرارات، بوزن نسبي(1.829) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثالث: غموض اللوائح والأنظمة التي تسيّر عمل المدرسة ، بوزن نسبي(1.731) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الرابع: نقص خبرة منسوبي المدرسة في المهارات المتعلقة باتخاذ القرارات، بوزن نسبي(1.703) وهي درجة متوسطة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس مدى وجود معوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت في الترتيب الثاني عشر: قلة توافر المعلومات المتطلبة لاتخاذ القرارات، بوزن نسبي (1.64) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب الثالث العشوائية في اتخاذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية، بوزن نسبي(1.629) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب الرابع عشر: تعارض القرارات مع الواقع والإمكانات المتاحة، بوزن نسبي (1.622) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب الخامس عشر: المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات التعليمية، بوزن نسبي(1.615) وهي درجة ضعيفة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات المحور الثالث الخاص متطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، حسب أوزانها النسبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثالث الخاص بمتطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس(ن=286)

م	العبارة	درجة الموافقة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
46	توافر قنوات اتصال مفتوحة في جميع المستويات وجميع الاتجاهات داخل المؤسسات التعليمية	257	89.9	16	5.6	13	4.5	2.853	0.466	1	مرتفعة
41	تعزيز العلاقات الإنسانية لبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها	251	87.8	26	9.1	9	3.1	2.846	0.440	2	مرتفعة
40	تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند اتخاذ القرارات	228	79.7	52	18.2	6	2.1	2.776	0.465	3	مرتفعة
44	وضع آلية محددة لتنظيم عملية اتخاذ القرارات في المدرسة	233	81.5	36	12.6	17	5.9	2.755	0.552	4	مرتفعة
36	تشكيل فرق متخصصة مدربة من جميع المستفيدين للمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية	236	82.5	26	9.1	24	8.4	2.741	0.601	5	مرتفعة
47	التأني عند اتخاذ أي قرار خاصة ما يتعلق بمنسوبي المدرسة	235	82.2	23	8.0	28	9.8	2.724	0.630	6	مرتفعة
34	توعية جميع المستفيدين بأهمية وكيفية المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية	224	78.3	40	14.0	22	7.7	2.706	0.602	7	مرتفعة
48	المواءمة بين السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات	220	76.9	31	10.8	35	12.2	2.647	0.689	8	مرتفعة

م	العبارة	درجة الموافقة: مرتفعة ك	%	متوسطة ك	%	منخفضة ك	%	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
39	استخدام المعايير العلمية عند المفاضلة بين بدائل القرار	198	69.2	70	24.5	18	6.3	2.629	0.600	9	مرتفعة
43	ضرورة توضيح آثار المشكلة التي تريد قيادة المدرسة اتخاذ القرار بشأنها	215	75.2	32	11.2	39	13.6	2.615	0.715	10	مرتفعة
37	استقصاء جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأمر قبل اتخاذ أي قرار يتعلق به	169	59.1	94	32.9	23	8.0	2.510	0.642	11	مرتفعة
42	تطوير لوائح المدرسة بما يتضمن توسيع المشاركة في اتخاذ القرار	57	19.9	227	79.4	2	0.7	2.192	0.406	12	متوسطة
35	وضع نظام للحوافز للأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ القرارات التعليمية	57	19.9	226	79	3	1.1	2.189	0.392	13	متوسطة
38	إتاحة الفرصة من جانب الإدارة لجميع منسوبي المؤسسة التعليمية للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها	54	18.9	230	80.4	2	0.7	2.182	0.404	14	متوسطة
45	تكثيف الدورات التدريبية لقيادة المدرسة ومنسوبيها في مجال اتخاذ القرارات	56	19.6	216	75.5	14	4.9	2.146	0.477	15	متوسطة
	إجمالي المحور	**مجموع الأوزان النسبية (38.510)**						**متوسط الأوزان النسبية (2.567)**	**النسبة المئوية (85.579)**		**مرتفعة**

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثالث الخاص بمتطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وجاءت الموافقة على هذه المتطلبات مرتفعة؛ حيث بلغ مجموع الأوزان النسبية (38.510)، وبلغ متوسط الأوزان النسبية (2.567)، وجاءت النسبة المئوية (85.579).

وتعزى النتيجة السابقة لكون المتطلبات المقترحة تم اشتقاقها من واقع عمليات اتخاذ القرارات بمراحل التعليم قبل الجامعي وما تواجهه من عقبات بالإضافة لما أشارت إليه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع مع الاسترشاد بآراء الخبراء والمتخصصين في المجال.

كما أنه تم مراعاة أنه يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي مدرسة على قدرة قائدها والعاملين معه على حل المشكلات وصناعة القرارات الإدارية والإلمام بأساليب اتخاذها، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عدد من الباحثين ومنهم داود (2014م، 163) وعامر والمصري (2016، 85) وربيع (1436هـ،167) وغيرهم أن من مقومات نجاح صنع القرارات في المدرسة ما يأتي: اتباع الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات في المدرسة، المشاركة في صنع القرار من قبل أعضاء المجتمع المدرسي (معلمين وإداريين وطلاب) وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، أن تتضمن عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية وسائل تنفيذ وتطبيق القرار، الوضوح والدقة لتلافي اللبس والغموض وتعدد التفسيرات للقرار المدرسي، أن يخصص وقت كاف لعملية صنع واتخاذ القرار في المدرسة، وأن تتم بالسرعة المناسبة وحسب متطلبات الموقف، الالتزام بما تتضمنه عملية صنع واتخاذ القرار في المدرسة.

كما تتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة العليوي(١٤٣٩هـ) التي أشارت إلى أن غالبية أفراد الدراسة موافقون على المقترحات التي تسهم في تعزيز دور إدارة تقنية المعلومات في صنع القرار الإداري بالإدارة، كما تتفق مع نتائج دراسة المحرج (2020) التي سعت لتقديم مقترحات تسهم في تطوير صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين، وجاءت الموافقة على هذه المقترحة مرتفعة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس متطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت في الترتيب الأول: توافر قنوات اتصال مفتوحة في جميع المستويات وجميع الاتجاهات داخل المؤسسات التعليمية، بوزن نسبي(2.853) وهي درجة مرتفعة.

- وجاء في الترتيب الثاني: تعزيز العلاقات الإنسانية لبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها، بوزن نسبي(2.846) وهي درجة مرتفعة.

- وجاء في الترتيب الثالث: تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند اتخاذ القرارات، بوزن نسبي(2.776) وهي درجة مرتفعة.

- وجاء في الترتيب الرابع: وضع آلية محددة لتنظيم عملية اتخاذ القرارات في المدرسة، بوزن نسبي(2.755) وهي درجة مرتفعة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس متطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، جاءت في الترتيب الثاني عشر: تطوير لوائح المدرسة بما يتضمن توسيع المشاركة في اتخاذ القرار، بوزن نسبي (2.192) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الثالث وضع نظام للحوافز للأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ القرارات التعليمية، بوزن نسبي(2.189) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الرابع عشر: إتاحة الفرصة من جانب الإدارة لجميع منسوبي المؤسسة التعليمية للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها، بوزن نسبي (2.182) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الخامس عشر: تكثيف الدورات التدريبية لقيادة المدرسة ومنسوبيها في مجال اتخاذ القرارات، بوزن نسبي(2.146) وهي درجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى تأثير متغيرات (النوع/ المرحلة التعليمية/ سنوات الخبرة/ المنطقة) في استجابات عينة الدراسة حول واقع عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعوقاته ومتطلبات تطويره؟

أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير النوع(ذكور- إناث)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (8)

يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين t – test لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محاور الاستبانة حسب متغير النوع(ن=286).

المحور	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	152	30.309	12.899	1.302-	0.194
	إناث	134	32.366	13.807		غير دالة
الثاني	ذكور	152	24.382	11.413	1.462-	0.145
	إناث	134	26.410	12.035		غير دالة
الثالث	ذكور	152	38.507	5.320	0.014-	0.989
	إناث	134	38.515	4.897		غير دالة

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير **النوع (ذكور- إناث)**، بالنسبة لمحاور الاستبانة الثلاثة، حيث جاءت قيمة (ت)، (-1.302)، (-1.462)، (-0.014)، وجميعها قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

ثانياً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير المرحلة(ابتدائية- متوسطة- ثانوية)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (9)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محاور الاستبانة حسب متغير المرحلة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	15.86	2	7.93	0.044	0.957
	داخل المجموعات	50764.87	283	179.38		
	المجموع	50780.73	285			
الثاني	بين المجموعات	8.17	2	4.09	0.029	0.971
	داخل المجموعات	39217.27	283	138.58		
	المجموع	39225.44	285			
الثالث	بين المجموعات	74.61	2	37.31	1.429	0.241
	داخل المجموعات	7388.86	283	26.11		
	المجموع	7463.47	285			

يتضح من الجدول(9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المرحلة(شرعي- عربي- ثقافي)، بالنسبة لمحاور الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (0.044)، (0.029)، (1.429)، غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير المنطقة(الفروانية- الجهراء- الأحمد- العاصمة)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (10)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محاور الاستبانة حسب متغير المنطقة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	81.83	3	27.28	0.152	0.929
	داخل المجموعات	50698.90	282	179.78		
	المجموع	50780.73	285			
الثاني	بين المجموعات	97.80	3	32.60	0.235	0.872
	داخل المجموعات	39127.64	282	138.75		
	المجموع	39225.44	285			
الثالث	بين المجموعات	151.06	3	50.35	1.942	0.123
	داخل المجموعات	7312.41	282	25.93		
	المجموع	7463.47	285			

يتضح من الجدول(10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المنطقة(الفروانية- الجهراء- الأحمد- العاصمة)، بالنسبة لمحاور الاستبانة،

حيث جاءت قيمة (ف)، (0.152)، (0.235)، (1.942)، غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

رابعاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير الخبرة(أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات فأكثر)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (11)

يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محاور الاستبانة حسب متغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	31542.73	2	15771.37	232.004	0.00001
	داخل المجموعات	19237.99	283	67.98		
	المجموع	50780.73	285			
الثاني	بين المجموعات	23302.73	2	11651.36	207.084	0.00001
	داخل المجموعات	15922.72	283	56.26		
	المجموع	39225.44	285			
الثالث	بين المجموعات	826.58	2	413.29	17.623	0.0001
	داخل المجموعات	6636.89	283	23.45		
	المجموع	7463.47	285			

يتضح من الجدول(11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير **الخبرة(أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات- من 10 سنوات فأكثر)**، بالنسبة لمحاور الاستبانة، حيث جاءت قيمة (ف)، (232.004)، (207.084)، (17.623)، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05). ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبارLSD للمقارنات الثنائية البعدية على المحاور الثلاثة كما بالجدول التالي:

- **اتجاه الفروق على محاور الاستبانة تبعا لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات – من 10 سنوات فأكثر)، باستخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية:**

جدول (12)

يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة على محاور الاستبانة تبعًا لمتغير الخبرة(ن=286).

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الأول	عشر سنوات فأكثر	أقل من خمس سنوات	19.95743*	1.18617	0.000
		من خمس إلى أقل من عشر سنوات	24.63462*	1.21898	0.000
	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	4.67718*	1.18275	0.000
الثاني	عشر سنوات فأكثر	أقل من خمس سنوات	18.09261*	1.07914	0.000
		من خمس إلى أقل من عشر سنوات	20.55936*	1.10899	0.000
	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	2.46676*	1.07602	0.023
الثاني	عشر سنوات فأكثر	أقل من خمس سنوات	3.36637*	69671.	0.000
		من خمس إلى أقل من عشر سنوات	3.90194*	71598.	0.000
	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	53556.	69469.	0.441

*تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول (12) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات – من 10 سنوات فأكثر)، بالنسبة للمحور الأول الخاص بمدى مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته ، لصالح فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر ، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر وفئتي ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، على الترتيب(19.95743*)،(24.63462*)، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). أيضا توجد فروق لصالح ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10

سنوات حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطي الفئتين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (4.67718*)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات – من 10 سنوات فأكثر)، بالنسبة للمحور الثاني الخاص بمعوقات تواجه عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت، لصالح فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر وفئتي ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، على الترتيب(18.9261*)،(20.55936*)، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). أيضا توجد فروق لصالح ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطي الفئتين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (2.46676*)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات – من 10 سنوات فأكثر)، بالنسبة للمحور الثالث الخاص بمتطلبات تطوير عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت من وجهة نظر مديري المدارس، لصالح فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات فئة ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر وفئتي ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، على الترتيب(3.36637*)،(3.90194*)، وهما قيمتان دالتان إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). بينما لا توجد فروق بين متوسطي الفئتين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء توافر وتشابه الظروف المتاحة لكل من الذكور والإناث وكذلك تشابه نفس ظروف الإعداد والتأهيل وعملهم جميعاً تحت مظلة نفس القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتوفر نفس المناخ والبيئة التعليمية مما جعل استجاباتهم تأتي متشابهة حول واقع ومعوقات عمليات اتخاذ القرار وكذلك متطلبات تطويره.

وفيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية فإن جميع مراحل التعليم قبل الجامعي تعمل في بيئة تعليمية متشابهة من حيث الإمكانات والتجهيزات ومن حيث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وكذلك من حيث الإعداد والتأهيل المسبق لمديريها، مما جعل الاستجابة تأتي متشابهة دون وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق برؤيتهم لواقع عمليات اتخاذ القرار ومعوقاته ومتطلبات تطويره.

أما بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية فنظراً لتشابه المناطق التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي الكويتي من حيث الإمكانات التجهيزات المتوفرة ومن حيث الفرص والتهديدات المحيطة بها وكذلك من حيث توافر الإعداد والتأهيل أو برامج التنمية المهنية للمديرين، وكذلك

تشابه البيئة التعليمية والمناخ التربوي المحيط بها وكذلك المستويات الثقافية فإن استجابات عينة الدراسة جاءت متشابهة دون وجود فروق دالة إحصائياً فيما يتعلق برؤيتهم لواقع عمليات اتخاذ القرار ومعوقاته ومتطلبات تطويره.

بينما أشارت النتيجة السابقة إلى أن عامل الخبرة كان له أثر في رؤية عينة الدراسة لواقع عمليات اتخاذ القرار ومعوقاته ومتطلبات تطويره، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وتبدو هذه النتيجة منطقية ويمكن عزوها لكثر احتكاك وعمق ما يمتلكه ذوي الخبرة الأعلى من رؤية حول واقع الإدارة المدرسية بمراحل التعليم قبل لجامعي بصورة عامة وفيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرار بصفة خاصة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تشكيل لجان متخصصة من قبل المسئولين بمراحل التعليم قبل الجامعي لدراسة معوقات عمليات اتخاذ القرار واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها.
- الاستفادة الفعلية من المتطلبات المقترحة في الدراسة بتطبيقها في الواقع لتطوير عمليات اتخاذ القرار بمراحل التعليم قبل الجامعي.
- الانفتاح على بعض الخبرات المتطورة في الجانب الإداري والاستفادة منها في تطوير عمليات اتخاذ القرار بمراحل التعليم قبل الجامعي.
- تطوير برامج تأهيل وإعداد مديري المدارس بما يمكنهم من إتقان مهارات اتخاذ القرار والتعامل الفعال مع المستجدات في الجانب الإداري.
- عقد دورات تنمية مهنية للإدارات المدرسية لرفع مستوى امتلاكهم المهارات المتطلبة للعمل الإداري بما في ذلك مهارات اتخاذ القرار.

مقترحات بحثية مستنبطة من الدراسة:

- تطوير عمليات اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالكويت في ضوء خبرات بعض الدول.
- واقع امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارات اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية.
- امتلاك مديري المدارس المتوسط مهارات اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين دراسة ميدانية.
- تطوير عمليات صنع القرارات التعليمية بالمرحلة الابتدائية في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمَّان: دار يافا العلمية.

أبو النجا، أمينة و محمد، عالية. (2018). فاعلية برنامج تنمية القدرة على اتخاذ القرار وأثره في السعادة النفسية لطالبات كلية التربية بجامعة الجوف، المجلة الدولية لتطوير التفوق، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

أبو حليمة، فائق. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

أبو مسامح، حامد عبد الكريم. (2016). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة

آل ناجي، محمد. (1432ه). الإدارة التعليمية والمدرسية، جدة: مطبعة السروات.

باجودة، ندى. (1435هـ). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الباش، مشاعل. (1433هـ). واقع صنع القرار لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الهفوف في ضوء صلاحيتهن. رسالة ماجستير غير منشورة.، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

التمام، عبد الله بن علي. (2020). مدى ممارسة طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة لمهارة اتخاذ القرار وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية.

الحارثي، عواطف ناجح صالح. (2020). اتِّخاذِ القرارِ وعلاقته بالذَّكاء العاطفيّ لدى قائدات المدارس في المرحلة الثَّانويَّة في مدينة جِدَّة من وجهة نظر المُعلِّمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية، العلوم الصِّحيَّة والسُّلوكيَّة والتَّعليم، جامعة دار الحكمة الأهليَّة جِدَّة - المملكة العربيَّة السُّعوديَّة.

حافظ، محمد والمغيدي، الحسن والبحيري، السيد. (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.

الحريري، رافدة. (2017). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن.

حسن، طاهر؛ والعجي، مضر. (2013). كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. م29.ع1. ص ص 181-220

حسين، علي. (2008). نظرية القرارات الإدارية. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.

حمدان، فيصل محمود خليل. (2005). مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

الحوراني، نوال عبد الرحمن. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين

داود، عبد العزيز. (2014). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

الدعيلج، إبراهيم. (١٤٣٠هـ). الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمّان، الأردن: الرواد للنشر والتوزيع.

الدويش، عبد العزيز. (١٤٣٥هـ). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد الرابع، صفر1435هـ، المملكة العربية السعودية: جامعة المجمعة.

دياب، عبد الباسط محمد. (2018). إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج، المجلة التربوية، ع53، يوليو 2018م، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.

الديحاني، سلطان غالب. (2013). تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين (ع 148) مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت.

راغب، راغب. (1432هـ). الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، عمّان، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.

ربيع، هادي. (1436هـ). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، عمّان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الرشيدي، عيد. (2012). الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين. ماجستير، جامعة الشرق، الكويت.

السفياني، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

الشامي، عبد الله محمد محمد. (2005). تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

الشبيب، منار. (1434هـ). واقع ومعوقات صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

شبير، محمد توفيق. (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة

الشمري، شعلان. (2012). مفاهيم في الإدارة. جدة. المملكة العربية السعودية.

الشمري، أحمد مطر. (2012). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأقصى.

طعمة، أمل أحمد. (2006). اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب والمدربين، دزيونو للطباعة والنشر والتوزيع الأردن: الأردن.

عامر، طارق والمصري، إيهاب. (2016). صناعة واتخاذ القرار، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العتيبي، أسماء والشريجة، محمد. (1436هـ). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 4 ديسمبر2016م.

العتيبي، مشاعل. (١٤٣٩هـ). درجة ممارسة المشرفات التربويات لمهارة اتخاذ القرار بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العقيلي، حمزة سعيد. (2018). مدى تطبيق غدارات الأندية الأردنية لمهارة اتخاذ القرار، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية،مج7،ع21، فلسطين.

العليوي، عليوي. (١٤٣٩هـ). دور إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في صنع القرار الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عواد، فتحي. (١٤٣٤هـ). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفا للنشر والتوزيع، عمّان: الأردن.

العوفي، أحمد. (2003). التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغامدي، عبد العزيز. (١٤٣٦هـ). المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

غريب، سيف علاء. (2018). اتخاذ القرار لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة بغداد، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، الجزء الثالث، ع28 جامعة واسط، العراق.

فواز، سهام محمود. (2017). فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظرية الحل الإبداعي للمشكلات (TRIZ) في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طالبات الصف الأساسي في محافظة عجلون، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 5، ع17، جامعة القدس المفتوحة.

فياض، عُدي إياد. (2015). درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة

القذافي، محمد. (2014). اتخاذ القرار: مفهومه، ومراحله، ومهاراته، واستراتيجياته، وأساليب تنميته، مركز المنشاوي للدراسات والبحوث، http://www.minshawi.com/content

القرشي، وليد. (1436هـ). الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القرني، سعد. (1435هـ). الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز. (2020). واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي "دراسة ميدانية"، قسم الإدارة والتخطيط التربوي -كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

محمد، وزيرة يحيى. (2012). علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صناعة القرار. بحث تحليلي لأراء رؤساء وأعضاء مجالس الكليات والمعاهد التقنية في الموصل (مج 34، ع 110) مجلة تنمية الرافدين، العراق.

مطاوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي. عمَّان: دار الفكر.

يونس، زينب محمد. (2008). نظم تدعيم القرار. مصر. دار الكتب والوثائق القومية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Hart, W (2018) "Is It Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas." Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v29 n1 p14-25 Mar 2018. (EJ1172228).

Hudson,V. (2011). Best Administrative Practices in Sheffield Hallm University. British Higher Education Journal, P: 30-90.

Kidder, E.R.(2012). Ethical Decision Making and Behavior. In C.E. Johnson (Ed.). Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow (4 th ed.). Los Angeles: SAGE publishers, Inc.

Nura ,Abubakar Allumi. and Osman, Nor Hasni (2012). Toolkit on effective decision making measurement in organizations. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 2. No. 4. pp. 296-303

Olcum, D.; Titrek, O. (2015). "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction", Procedia - Social and Behavioral Sciences No.197, PP. 1936 – 1946.

Viciana, J; Mayorga-Vega, D (2017) "Influencing factors on planning decisionmaking among Spanish in-service Physical Education teachers.A population-based study" Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 15(3), 491-509. ISSN: 1696-2095. 2017. no. 43 http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.43.16112.

Workman, JAMIE L (2015). Parental influence on exploratory students college cholce, major, and career decision making. Journal of ducational sciences. vol.5.No.1.pp.23-31