واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي
"دراسة ميدانية"

إعداد

د/ عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج

الأستاذ المشارك في قسم الإدارة والتخطيط التربوي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تسهم بإذن الله 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/ 1439ه 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.

وأوصت الدراسة بالتحفيز المادي والمعنوي للمشاركين في صنع القرارات بالمدرسة، بما يُسهم في التشجيع على المشاركة بفاعلية في تلك العملية الفعالة، ومنح قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات بما يُسهم في قيامهم بتفويض بعض الصلاحيات لمنسوبي المدرسة، الأمر الذي ينعكس على زيادة قدرتهم على صنع القرارات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة. قرار. صنع القرارات. مدارس التعليم العام. محافظة الزلفي.

1- مدخل الدراسة:

1-1- مقدمة:

يعد القرار وصناعته محور العمل الإداري في أي إدارة أو مؤسسة، وهذا ما جعل بعض مفكري الإدارة يختصر الإدارة ة ووظائفها في عملية صنع القرارات.

تعد عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية في المدرسة، حيث إن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذ هذه الوظائف (عواد، ١٤٣٤هـ، ص ص٩٩-٩٧).

وعملية صنع القرارات مهمة وأساسية لرجل الإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاطات الموارد البشرية وتتخلل كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما يتعلق بأهداف العمل ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، والاختيار والتوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم، وسواء كان ذلك على صعيد الأفراد أم المؤسسات (السعود، ١٤٣٤هـ،ص٦١).

ويري داود (٢٠١٤م، ص١٣٧) أن صنع القرارات لم تعد من الأمور التقليدية التي تعبر عن أمزجة القادة ذاتهم، بل أصبحت عملية مبنية على أسس علمية سليمة فرضها واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الحادي والعشرين.

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. (رافدة الحريري، ٢٠٠٨م، ص٢٢٣).

1-2-مشكلة الدراسة:

تُعد عملية صنع القرار المدرسي أو التعليمي من العمليات المركزية أو الرئيسية في العملية التربوية، وذلك لأن عملية صنع القرار هي مركز النشاط الإداري ومصدر من مصادر فاعلية قائد المدرسة، وترى رافدة الحريري (٢٠٠٨م، ص٢٢٢) أنه لا يمكن تصور قيام القائد بأي وظيفة من وظائف الادارة دون اتخاذ العديد من القرارات الإدارية.

ويؤيد ذلك دواني (2013م، ص٢٠٥) حيث يشير إلى أن عملية صنع القرار تعد جزءًا أساسيًا من عمل المدرسة، وهي من الأعمال اليومية لقادة المدارس، حيث يتخذون في كل يوم قرارات قد تؤثر على العاملين وعلى سير العمل في المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها.

ويشير الدعيلج (١٤٣٠هـ، ص٢٨١) إلى أن صنع القرار يعد لب العملية التربوية لأنه يؤثر بدرجة كبيرة على قدرة النظام المدرسي على تحقيق أهدافه.

ورغم ذلك فإن صناعة القرار عملية صعبة ومعقدة بل وخطيرة في آن واحد، حيث تستمد بياناتها ومعلوماتها من الماضي وتؤثر في الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل، وترتبط في الوقت ذاته بحقائق وقيم في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية متباينة.

وتواجه المدارس العديد من المشكلات والقضايا المتنوعة التي تحتاج إلى قرارات رشيدة لحلها حتى لا تتوقف أو تتعثر العملية التعليمية (آل ناجي،1432هـ ،ص٣١٥).

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، ص١٥١).

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 منار الشبيب(1434هـ) ودراسة الدويش(1435هـ) ودراسة مشاعل العتيبي(1439هـ) أن من المشكلات التي تعاني منها المدراس 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.

ولعل معظم المشكلات التي تعاني منها المدارس يمكن تلافيها أو الحد منها ومن آثارها على العملية التربوية من خلال تحسين عملية صنع القرارات.

وبناء على ما سبق، ولأهمية الوقوف على واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي؛ تم اختيار هذا الموضوع لدراسته.

1-3- أسئلة الدراسة:

تركزت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين؟.
2. ما معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟.
3. ما المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟.
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد الدراسة حول صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي و المعوقات والمقترحات تُعزى للخبرة أو المؤهل العلمي أو التخصص؟.

1-4-أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. الكشف عن واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.
2. الوقوف على معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.
3. الاسهام في وضع مقترحات تسهم بإذن الله في تعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.
4. معرفة دور الخبرة أو المؤهل العلمي أو التخصص في تحديد واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي والمعوقات والمقترحات.

1-5- أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي وهو مالم تستهدفه أي من الدراسات السابقة حسب اطلاع الباحث، ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة ستسهم بإذن الله تعالى في تطوير صنع القرارات في تلك المدارس.
2. يمكن أن يستفيد من مقترحات وتوصيات هذه الدراسة قادة المدارس في محافظة الزلفي في جودة وتطوير صنع القرارات في مدارسهم.
3. يمكن أن تستفيد وزارة التعليم من مقترحات وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أداء قادة المدارس لديها من خلال تطوير مهارات صنع القرارات لديهم.
4. كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة التدريب التربوي في إعداد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس وفي تصميم البرامج التدريبية الخاصة بهم فيما يتعلق بصنع القرارات.

1-6- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتركز حدود هذه الدراسة الموضوعية في الوقوف على واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، والمعوقات التي تحول دون ذلك والمقترحات التي ستسهم بإذن الله تعالى في تطوير صنع القرارات في تلك المدارس، من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين.

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1439/1438هـ.

1-7- مصطلحات الدراسة:

أ- القرار: Decision

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

ويعرفه ربيع (١٤٣٦هـ) بأنه "عملية اختيار خيار من خيارات عديدة لإنجاز عمل ما، أو لتحقيق هدف معين، أو لحل مشكلة ما"(ص١٥٢).

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.

ب- صنع القرارات: Decision making

هي العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة (عواد، ١٤٣٣هـ، ص٢٢١).

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات والنشاطات التي يلجأ إليها قائد المدرسة والعاملين معه وأصحاب العلاقة بالمدرسة لحل المشكلات المدرسية من أجل الحصول على عدة بدائل والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار البديل المناسب وتنفيذه ومتابعته وتقويمه.

2- الإطار النظري للدراسة:

2-1-مفهوم صنع القرارات في المدرسة:

يعرف دواني (٢٠١٣م، ص١٨٩) صنع القرار بأنها عملية واعية لاتخاذ الخيارات المناسبة من بين بدائل متعددة بقصد التقدم نحو حالات مرغوبة.

ويرى عواد (١٤٣٤هـ، ص ص98-99) أن مفهوم صنع القرار يعني استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر، كما يقصد بصنع القرار Decision making مختلف المراحل التي يمر بها القرار بدءًا من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد أفضل الحلول البديلة لتلك المشكلة ويمثل ذلك موضوع القرار.

ويتفق معه آل ناجي(1432هـ، ص٣١٧) حيث يرى أن صنع القرار هي العملية التي تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر.

وبناء عليه تشتمل عملية صنع القرار على الجهود المبذولة في المدرسة قبل وبعد إجراء عملية الاختيار بين البدائل (عواد، ١٤٣٣هـ، ص٢٢١).

ويرى السعود(١٤٣٤هـ، ص٦١) أن عملية صنع القرار Decision making Process يقصد بها مجموعة العمليات والنشاطات التي يلجأ إليها قائد المدرسة من أجل الحصول على عدة بدائل لحل المشكلة ذات العلاقة ومن ثم اختيار البديل المناسب منها.

ويشير داود (٢٠١٤م، ص١٤٠) إلى أن عملية صنع القرار عملية علمية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة وتتضمن عناصر عديدة، وهي عملية ذهنية يتم اتخاذها بواسطة قائد المدرسة وبمشاركة العديد من الأفراد من أجل اختيار أفضل البدائل بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات ووضع البدائل وتقييمها، ثم متابعة تنفيذ القرار.

ويذكر راغب (١٤٣٢هـ، ص١٢١) أن صناعة القرار نالت عناية بالغة من علماء الاجتماع والدراسات السلوكية والإدارية والتربوية الحديثة، حيث يرى عدد من علماء الإدارة أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار الذي يعد في حقيقته مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار أفضلها، أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة بدءاً من التحليل والتقويم للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار ومروراً ببدائله واختيار أفضلها وانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته.

2-2-أهمية صنع القرارات في المدرسة:

تتعدد جوانب أهمية صنع القرارات في المدرسة وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم الدعيلج (1430هـ ، ص 281) وآل ناجي(1432 هـ ، ص 315) و داود(٢٠١٤م ، ص 137) وانجرسول (Ingersoll,et ,al, 2018,p17) وغيرهم ، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- تؤثر عملية صنع القرارات على أداء المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها.
- أن صنع القرارات عنصر أساس في الإدارة وتتخلل جميع الوظائف الإدارية.
- أن صنع القرارات بطريقة صحيحة هو ممارسة لعملية مبنية على أسس علمية منطقية سليمة.
- أن إنتاجية المدرسة وكفأتها تتوقف على عملية صنع القرارات فيها.
- أن صنع القرارات السليمة بُسهم في حل كثير من المشكلات التي تعاني منها المدرسة.
- أن إشراك المعلمين في صنع القرارات يسهم في زيادة إنجازات طلاب المدرسة.
- أن مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات يُسهم في تعزيز التعاون بينهم وانتمائهم للمدرسة، وتقليل مقاومتهم للتغيير.
- تسهم صنع القرارات في تنمية مهارات وقدرات أعضاء المجتمع المدرسي على مواجهة المشكلات.

2-3-مراحل صنع القرارات في المدرسة:

يرى عدد من الباحثين ومنهم هناء القيسي (١٤٣١هـ، ص٦٥) وآل ناجي (1432هـ،ص٣١٨) ووراغب(1432هـ، ص130) وعواد(١٤٣٣هـ، ص104) ودواني (٢٠١٣م، ص190) وغيرهم أن مراحل صنع القرارات في المدرسة تتمثل في استخدام الأسلوب العلمي الذي يتطلب اتباع الخطوات الآتية.

1. تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة).
2. جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع القرار.
3. دراسة وتحليل وتفسير المعلومات المتوفرة في موضوع القرار.
4. مرحلة البحث عن البدائل المناسبة في موضوع القرار.
5. المقارنة بين البدائل.(دراسة وتحليل البدائل)
6. اختيار البديل الأمثل(اتخاذ القرار).
7. 7تنفيذ ومتابعة القرار المتخذ.

2-4-أسس ومقومات نجاح صنع القرارات في المدرسة:

يرى حافظ والمغيدي والبحيري(2013م،ص221)أن عملية صنع القرار تحتاج إلى مقومات لنجاحها مثل المشاركة والتفاهم والالتزام والموضوعية،كما يرى عدد من الباحثين ومنهم داود(2014م، ص163) وعامر والمصري(2016، ص85) وربيع (1436هـ،ص167) 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 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.

2-5-معوقات صنع القرارات في المدرسة:

هناك معوقات تواجه صنع القرارات في المدرسة، ومن هذه المعوقات وفق ما يذكره عدد الباحثين ومنهم الدعيلج (1430هـ،ص٢٨٤) وآل ناجي (1432هـ،ص٣٢٣) وعواد (١٤٣٤هـ،ص١٠٨) وعامر والمصري(2016،ص190) وتيم هودجز (Tim Hodges, 2017,p1) وشيلد كامب وأخرون(Schildkamp,et ,al, 2017,p242) العوائق الداخلية التي تتمثل في العوائق المالية أو البشرية أو الفنية وكذلك العوائق الخارجية مثل أولياء أمور الطلاب أو مؤسسات المجتمع المحلي أو غيرها.

وذكرت رافدة الحريري (٢٠٠٨م، ص٢٤١) أن عدد من الباحثين يرون أن قصور البيانات والمعلومات من حيث كميتها أو دقتها، والتردد والخوف من إصدار القرار، وضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وضعف التعاون بينهما، والجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار، وعدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها من معوقات صنع القرارات في المدارس.

2-6-أنواع القرارات المدرسية:

تتعدد أنواع القرارات التي يتخذها قادة المدارس، ويمكن تصنيفها وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم رافدة الحريري (٢٠٠٨م، ص٢٢٤) والدعيلج(1430هـ،ص282) وراغب(1432هـ، ص123) وعواد (١٤٣٤هـ، ص١٠٠) وداود(2014م، ص148) وربيع(1436هـ، ص154) وعامر والمصري(2016، ص19) إلى ما يأتي:

1. أنواع القرارات وفقًا لوظائف الإدارة: (القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط، القرارات الخاصة بوظيفة التنظيم، القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه، القرارات الخاصة بوظيفة الرقابة).
2. أنواع القرارات وفقًا لوظائف المنظمة: (القرارات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات، القرارات الخاصة بالإعلام والتسويق، القرارات الخاصة بالموارد البشرية، القرارات الخاصة بالجوانب المالية)

3. 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)
4. أنواع القرارات وفقًا لدرجة اليقين: (قرارات درجة التأكد من المعلومات فيها عالية، قرارات درجة التأكد من المعلومات فيها منخفضة)
5. أنواع القرارات وفقًا لنوعية متخذها: (قرارات فردية من قبل قائد المدرسة، قرارات جماعية من أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي).
6. أنواع القرارات وفقًا للناحية القانونية: (قرارات بسيطة، أو قرارات مركبة، قرارات ملزمة أو قرارات غير ملزمة.
7. أنواع القرارات وفقًا لدرجتها: قرارات مدرسية استراتيجية، أو قرارات تشغيلية، أو قرارات إدارية.

2-7-نبذة عن إدارة التعليم بمحافظة الزلفي:

تُعد إدارة التعليم في محافظة الزلفي إحدى إدارات التعليم التي تتبع منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتقع على بعد حوالي 250كيلومتر شمال مدينة الرياض العاصمة، وتضم عدداً من مدارس البنين في جميع مراحل التعليم تبلغ(61) مدرسة، وتضم هذه المدارس (6254) طالباً، ويبلغ عدد المعلمين فيها(779) معلماً، كما يبلغ عدد المشرفين التربويين في إدارة التعليم في محافظة الزلفي ممن يقومون بزيارات ميدانية دورية للمدارس (37) مشرفاً تربوياً.

وإدارة التعليم هي الجهة المسئولة عن متابعة الأداء في المؤسسات التعليمية التابعة لها، وهي الجهة المناط بها تطوير مستوى الخدمات التربوية التي تقدمها هذه المؤسسات للطلاب في المحافظة.

وقد حرصت الإدارة منذ افتتاحها على تطوير خدماتها التعليمية والتربوية كماً ونوعاً ، فسعت لتحقيق هذه الغاية من خلال افتتاح المدارس في مختلف الأحياء والمراكز التابعة للمحافظة، وذلك لاستيعاب النمو المضطرد في أعداد الطلاب، وأنشأت المباني الحكومية الملائمة لمتطلبات العملية التعليمية والتربوية واهتمت بمجال التعليم وتحديث آلياته ،فحقق طلابها تفوقاً في المنافسات المركزية على مستوى المملكة، وتميز منسوبيها بتقديم الأفكار الإبداعية و التجارب التربوية. (إدارة التعليم في محافظة الزلفي،1439هـ).

2-8-الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات موضوع صنع القرارات بصيغ عدة، ومن ذلك دراسة الدويش(١٤٣٥هـ)التي هدفت إلى الكشف عن واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على جميع مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وعددهم(٤٦) مشرفًا وعينة من مديري المدارس ووكلائها للبنين وعددهم(١٠٠) مديرًا ووكيلًا، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن أفراد الدراسة يرون أن درجة واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض متوسطة، وأن هناك صعوبات تواجهها في ذلك ومن أبرزها عدم توافر الإمكانات المادية والمالية في المدرسة وانشغال المديرين والوكلاء عن المعلمين في القيام بالأعمال الإدارية بالمدرسة وتعقد الإجراءات في صنع القرار، كما وافق أفراد الدراسة على المقترحات التي تسهم في تحسين عملية صنع القرار في الإدارة المدرسية بدرجة عالية.

كما قام الغامدي(١٤٣٦ه) 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.

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.

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.

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.

وأعدت مشاعل العتيبي(١٤٣٩هـ) دراسة هدفت الى 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.

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.

*** التعليق على الدراسات السابقة:**

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة، عربية وأجنبية، مبينا هدف كل دراسة ومنهجها وأدواتها وعينتها وأبرز نتائجها، ويمكن توضيح جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها فيما يأتي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال وهو صنع القرارات، وتنوعت أهدافها بين الكشف عن درجة الممارسة أو الوقوف على واقع صنع واتخاذ القرارات في معظم الدراسات، أو علاقتها بالولاء التنظيمي مثل دراسة الغامدي(1436هـ)، أو الكشف عن العوامل والعمليات التي تؤثر على قرارات مديري المدارس عند مواجهة الإشكالات المهنية مثل دراسة هارت Hart (2018) أو الكشف عن معوقات المشاركة في عملية صنع القرارات في المدارس مثل دراسة العتيبي والشريجة(1436هـ).
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسات، عدا دراسة الغامدي(١٤٣٦ه) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.
- وإضافة لما سبق، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، لكونها أنسب أدوات البحث في مثل هذه الدراسات، عدا دراسة هارت Hart (2018) التي استخدمت المقابلة.
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تطبيقها على مدارس التعليم العام عدا دراسة الغامدي(١٤٣٦ه) التي طبقت في الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التعليم، ودراسة مشاعل العتيبي(١٤٣٩هـ) التي طبقت في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، ودراسة العليوي(١٤٣٩هـ) التي طبقت في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- ومن جانب أخر اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في عينة الدراسة التي شملت فئة المشرفين التربويين وفئة قادة المدراس وفئة المعلمين، في حين اقتصرت بقية الدراسات السابقة على فئة أو فئتين من الفئات دون غيرها مثل دراسة الدويش(1435هـ) التي طبقت على المشرفين التربويين ومديري المدارس ووكلائها.
- وقد انفردت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في الحدود المكانية نظراً لتطبيقها في محافظة الزلفي بينما طبقت الدراسات الأخرى محلياً في الرياض مثل دراسة الدويش(1435هـ) ودراسة الغامدي(١٤٣٦ه)ودراسة مشاعل العتيبي(١٤٣٩هـ) ودراسة العليوي (١٤٣٩هـ)، أو عربياً في الكويت مثل دراسة العتيبي والشريجة(1436هـ)، أو دولياً في أسبانيا أو في الولايات المتحدة الأمريكية مثل دراسة فيسيانا ومايورغا فيغا Mayorga-Viciana & Vega (2017) ودراسة هارت Hart (2018)، وبذلك تكون الدراسة الحالية قد اختلفت عن جميع الدراسات السابقة في الحدود المكانية، ومعلوم ما يمكن أن يكون من أثر في اختلاف نتائج الدراسات بسبب اختلاف البيئة.

*** أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تمثلت استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وفي اختيار المنهج المناسب للدراسة، وكذلك في بناء وتصميم أداة الدراسة(الاستبانة) فيما يتعلق بعبارات محاور واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام

الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، والمعوقات والمقترحات، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة، وفي الوقوف على بعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها:

3-1-منهج الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها والبيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ تم اختيار المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة التي سعت إلى الكشف عن واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، ومعوقاتها، والمقترحات التي تسهم بإذن الله تعالى في تعزيز صنع القرارات في المدارس، وهذا ما يوفره المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم كما يذكر سيكاران(1419هـ،ص143)بوصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة للظاهرة موضع البحث والتأكد منها، كما أنه يهدف إلى "وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف،1433هـ،179).

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين الذين يزورون المدارس وقادة المدارس والمعلمين في إدارة التعليم بمحافظة الزلفي في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي1438/ 1439ه والبالغ عددهم 774، منهم37 مشرفاً تربوياً و54 قائداً مدرسياً و682 معلماً (إدارة التعليم في محافظة الزلفي ،1439هـ) وذلك كما يتضح من خلال الجدول (1)، الآتي:

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للوظيفية الحالية

م	الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية
1	مشرف تربوي	37	4.8
2	قائد مدرسة	54	7.1
3	معلم	682	88.1
	الإجمالي	773	**100.0**

وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمشرفين التربويين وقادة المدارس، كما تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين تمثل25% من مجتمع الدراسة من المعلمين بلغت(176) معلماً وفقاً للجدول الإحصائي لحجم العينة لدى سيكاران (1419 هـ، ص388)، وبذلك أصبح مجموع أفراد الدراسة 267مشرفاً وقائداً ومعلماً.

3-3-خصائص أفراد الدراسة:

اتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال صنع القرارات، وذلك على النحو التالي:

جدول (1). توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية		

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
مشرف تربوي	37	13.9
قائد مدرسة	54	20.2
معلم	176	65.9
الإجمالي	267	100.0
عدد سنوات الخبرة		
	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من (5) سنوات	15	5.6
من (5-10) سنوات	39	14.6
أكثر من (10) سنوات	213	79.8
الإجمالي	267	100.0
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	250	93.6
دراسات عليا *	17	6.4
الإجمالي	267	100.0
الدورات التدريبية في صنع القرارات		
لا يوجد	113	42.3
دورة واحدة	42	15.7
أكثر من دورة	112	41.9
الإجمالي	267	100.0

يوضح الجدول(2) الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، حيث أن هناك(176) من أفراد الدراسة بنسبة (65.9%) من المعلمين، في حين أن هناك(54) من أفراد الدراسة بنسبة (20.2%) من قادة المدارس، وهناك(37) من أفراد الدراسة بنسبة (13.9%) من المشرفين التربويين.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من(10) سنوات بتكرار(213) فرداً وبنسبة (79.8%)،وهذا يعني أن لديهم خبرة كافية تجعلهم قادرين على وصف واقع صنع القرارات في المدارس والمعوقات التي تواجهها والمقترحات التي تسهم في تعزيز صنعها، في حين أن هناك(39) من أفراد الدراسة بنسبة(14.6%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين(5-10) سنوات، وهناك(15) من أفراد الدراسة بنسبة(5.6%) خبرتهم أقل من(5) سنوات.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي قد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة(250) فرد بنسبة (93.6%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن هناك(17) من أفراد الدراسة بنسبة

(6.4%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وقد يُعزى ذلك إلى قلة فرص الابتعاث والتأهيل العلمي في إدارات التعليم والمدارس.

وأخيراً وفيما يتعلق بالدورات التدريبية في صنع القرار، فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في صنع القرار بتكرار(113) فرداً وبنسبة (42.3%)، وقد يعود ذلك إلى تركيز الوزارة وإدارات التعليم على موضوعات إدارية وتربوية أخرى للتنمية المهنية لقادة المدارس، في حين أن هناك(112) من أفراد الدراسة بنسبة(41.9%) حصلوا على أكثر من دورة، وهناك(42) من أفراد الدراسة بنسبة(15.7%) حصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال صنع القرارات.

3-4-أداة الدراسة:

3-4-1- بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وُجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، وقد تم بناءها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، وذلك على النحو الآتي:

الجزء الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال صنع القرارات.

الجزء الثاني: تكون من (51) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور: المحور الأول تناول واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي وتكون من (17) عبارة، والمحور الثاني تناول: معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي وتكون من (18) عبارة، والمحور الثالث تناول: المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي وتكون من (16) عبارة.

وقد استخدم الباحث المقياس المتدرج الخماسي (ليكرت) للتعبير عن استجابات أفراد الدراسة على جميع عبارات الاستبانة، وذلك كما يلي:(كبيرة جداً – كبيرة – متوسطة – قليلة – قليلة جداً)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي(الحدود الدنيا والعليا)تم حساب المدى(5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(5/4= 0.80)بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس(أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبذلك أصبح طول الخلايا وفق الجدول(3) الآتي:

جدول (3) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

3-4-2- صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية وذلك للاسترشاد بآرائهم، وبناء على التعديلات

والاقتراحات التي أبداها المحكمون؛ تمّ إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور (ن = 30)

واقع صنع القرارات		معوقات صنع القرارات		المقترحات التي تُسهم في صنع القرارات	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.775	1	**0.700	1	**0.672
2	**0.501	2	**0.595	2	**0.507
3	**0.714	3	**0.572	3	**0.533
4	**0.850	4	**0.697	4	**0.578
5	**0.683	5	**0.561	5	**0.602
6	**0.666	6	**0.683	6	**0.628
7	**0.792	7	**0.576	7	**0.634
8	**0.713	8	**0.722	8	**0.582
9	**0.697	9	**0.834	9	**0.638
10	**0.610	10	**0.647	10	**0.700
11	**0.741	11	**0.828	11	**0.648
12	**0.590	12	**0.556	12	**0.746
13	**0.529	13	**0.593	13	**0.591
14	**0.823	14	**0.639	14	**0.617
15	**0.763	15	**0.762	15	**0.541
16	**0.767	16	**0.798	16	**0.647
17	**0.564	17	**0.783	-	-
-	-	18	**0.753	-	-

**** دال عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول (4) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

3-4-3- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ)، والجدول (5) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول(5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	17	0.898
2	معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	18	0.828
3	المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	16	0.849
	الثبات الكلي	51	0.913

يتضح من خلال الجدول (5) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.913) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.828 ، 0.898)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

3-5-الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون(Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفاكرونباخ(Cronbach'sAlpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، والمتوسط الحسابي" Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة(متوسطات العبارات)، ، كما تم استخدام الانحراف المعياري"StandardDeviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيري (الوظيفة الحالية، الدورات التدريبية)، كما تم اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (الخبرة)، وتم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (المؤهل العلمي).

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

4-1- الإجابة عن السؤال الأول:

السؤال الأول: ما واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، من وجهة نظر المشرفين التربويين وقادة المدارس والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وذلك كما يتضح من الجدول(6) الآتي:

جدول(6) استجابات أفراد الدراسة حول واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
5	تستطيع قيادة المدرسة التعرف على المشكلة وتحديدها	129	48.3	112	41.9	0	0.0	18	6.7	8	3.0	4.26	0.98	1
4	تستفيد قيادة المدرسة من خبرتها وتجاربها السابقة عند صنع القرار	138	51.7	95	35.6	0	0.0	22	8.2	12	4.5	4.22	1.10	2
8	تضع قيادة المدرسة حلولا وبدائل مقترحة للمشكلة	142	53.2	84	31.5	0	0.0	29	10.9	12	4.5	4.18	1.16	3
9	تختار قيادة المدرسة البديل الأفضل عند اتخاذ القرار	128	47.9	100	37.5	0	0.0	26	9.7	13	4.9	4.14	1.14	4
1	تدرك قيادة المدرسة مفهوم صنع القرار	134	50.2	90	33.7	0	0.0	22	8.2	21	7.9	4.10	1.24	5

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
7	تحلل قيادة المدرسة المعلومات التي جمعتها حول المشكلة	135	50.6	83	31.1	0	0.0	36	13.5	13	4.9	4.09	1.22	6
6	تقوم قيادة المدرسة بجمع المعلومات الكافية حول المشكلة	116	43.4	109	40.8	0	0.0	33	12.4	9	3.4	4.09	1.11	7
15	تُشرك قيادة المدرسة منسوبيها في صنع القرارات عن طريق الاجتماعات.	125	46.8	91	34.1	0	0.0	28	10.5	23	8.6	4.00	1.19	8
16	تُشرك قيادة المدرسة منسوبيها في صنع القرارات عن طريق اللجان.	136	50.9	74	27.7	0	0.0	35	13.1	22	8.2	4.00	1.02	9
3	تتيح قيادة المدرسة الفرصة لمشاركة منسوبيها في صنع القرار	128	47.9	77	28.8	0	0.0	39	14.6	23	8.6	3.93	1.13	10
14	تفوض قيادة المدرسة صلاحيات صنع بعض القرارات لمنسوبيها	126	47.2	77	28.8	0	0.0	32	12.0	32	12.0	3.87	1.12	11
11	تطلع قيادة المدرسة منسوبيها على بعض القرارات قبل اتخاذها	121	45.3	76	28.5	0	0.0	38	14.2	32	12.0	3.81	1.14	12
10	تتخذ قيادة المدرسة القرار ثم تحاول إقناع منسوبي المدرسة به	115	43.1	80	30.0	0	0.0	45	16.9	27	10.1	3.79	1.22	13
13	تهتم قيادة المدرسة بتنمية مهارات صنع	114	42.7	61	22.8	0	0.0	46	17.2	46	17.2	3.57	1.18	14

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	القـــرارات لـــدى منسوبيها من خلال الـدورات التدريبيـة المتخصصة													
2	تقوم قيادة المدرسة بصـــنع القـــرار بمفردها	94	35.2	71	26.6	0	0.0	60	22.5	42	15.7	3.43	1.13	15
12	تشجع قيادة المدرسة بعـــض أعضـــاء المجتمـــع المحلـــي علـى المشـاركة فـي صنع القرارات	106	39.7	51	19.1	0	0.0	65	24.3	45	16.9	3.40	1.15	16
17	تتسـم عمليـة صـنع القرار فـي المدرسـة بالعشوائية	79	29.6	32	12.0	0	0.0	72	27.0	84	31.5	2.81	1.16	17
	المتوسط الحسابي العام											3.86	0.78	-

يتضح من الجدول(6) أن محور واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي يتضمن(17) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (2.81 ، 4.26)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتراوح ما بين(متوسطة- كبيرة).

كما تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (0.98 ، 1.24)، وهي قيم صغيرة تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.86) بانحراف معياري (0.78)، وهذا يدل على أن واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في 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).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العليوي (1439هـ) التي توصلت إلى أن إدارة تقنية المعلومات تُسهم غالباً في صنع القرار الإداري بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الدويش (1435هـ) التي توصلت إلى أن واقع صنع القرار في الإدارة

المدرسية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة مشاعل العتيبي (1439هـ) التي توصلت إلى أن المشرفات التربويات يمارسن مهارة اتخاذ القرار بمكاتب التعليم بمدينة الرياض بدرجة عالية جداً.

كما أوضحت النتائج في الجدول(6) أن من أبرز العبارات التي تعكس واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتمثل في العبارات (5، 4، 8) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة (5) وهي (تستطيع قيادة المدرسة التعرف على المشكلة وتحديدها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن قيادة المدرسة تستطيع التعرف على المشكلة وتحديدها.
2. جاءت العبارة (4) وهي (تستفيد قيادة المدرسة من خبرتها وتجاربها السابقة عند صنع القرار) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.10)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن قيادة المدرسة تستفيد من خبرتها وتجاربها السابقة عند صنع القرار.
3. جاءت العبارة (8) وهي (تضع قيادة المدرسة حلولا وبدائل مقترحة للمشكلة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن قيادة المدرسة تضع قيادة المدرسة حلولا وبدائل مقترحة للمشكلة.

وربما يُعزى حصول هذه العبارات الثلاث على أعلى متوسط حسابي في هذا المحور إلى إدراك قيادة المدرسة أن التعرف على المشكلة وتحديد بدائلها يُعد نصف الحل وأن استثمار خبرتها وتجاربها السابقة ووضع البدائل المقترحة للمشكلة مما يُساعد في حلها وصنع القرارات بشأنها.

كما بينت النتائج بالجدول(6) أن أقل ثلاث عبارات بمحور واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتمثل في العبارات (2، 12، 17) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة (2) وهي (تقوم قيادة المدرسة بصنع القرار بمفردها) بالمرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.13)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة (وإن كانت قريبة جداً من المتوسطة) بين أفراد الدراسة على أن قيادة المدرسة تقوم بصنع القرار بمفردها، وقد يُعزى ذلك إلى حرص قيادة المدرسة على إشراك منسوبي المدرسة في صنع القرارات، وهذا ما أكدته إجابة أفراد الدراسة بالموافقة بدرجة كبيرة على العبارات (16،15،3) الخاصة بإشراك منسوبي المدرسة في المحور الأول محور واقع صنع القرارات.
2. جاءت العبارة (12) وهي (تشجع قيادة المدرسة بعض أعضاء المجتمع المحلي على المشاركة في صنع القرارات) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.15)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قيادة المدرسة تُشجع بعض أعضاء المجتمع المحلي على المشاركة في صنع القرارات، وترى الدراسة أن ذلك ربما يعود إلى انشغال قيادة المدرسة بمهامها اليومية أو ضعف تواصلها مع بعض أعضاء المجتمع المحلي أو الحاجة إلى السرعة في صنع بعض القرارات واتخاذها دون انتظار مشاركة بعض أعضاء المجتمع المحلي في صنعها.

3. جاءت العبارة (17) وهي (تتسم عملية صنع القرار في المدرسة بالعشوائية) بالمرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.16)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن عملية صنع القرار في المدرسة تتسم بالعشوائية، وربما يُعزى ذلك إلى حرص قيادة المدرسة على اتخاذ الخطوات العلمية لصنع القرارات، وهذا ما أكدته إجابة أفراد الدراسة على العبارات (8،9،6،7،1) في المحور الأول محور واقع صنع القرارات واللاتي حصلن جميعاً على الموافقة بدرجة كبيرة.

2-4-السؤال الثاني: ما معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (7)، الآتي:

جدول (7) استجابات أفراد الدراسة حول معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
13	قلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات	166	62.2	71	26.6	0	0.0	12	4.5	18	6.7	4.33	1.14	1
6	كثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها	155	58.1	85	31.8	0	0.0	11	4.1	16	6.0	4.32	1.09	2
7	ضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار	149	55.8	77	28.8	0	0.0	23	8.6	18	6.7	4.18	1.22	3

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
14	قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار	143	53.6	75	28.1	0	0.0	31	11.6	18	6.7	4.10	1.27	4
12	اعتقاد بعض منسوبي المدرسة أن صنع القرارات مسؤولية قيادة المدرسة فقط	123	46.1	85	31.8	0	0.0	39	14.6	20	7.5	3.94	1.31	5
10	قلة إشراك أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة في صنع القرار	131	49.1	67	25.1	0	0.0	32	12.0	37	13.9	3.84	1.14	6
8	خوف قيادة المدرسة من تحمل مسؤولية صنع القرارات	125	46.8	74	27.7	0	0.0	30	11.2	38	14.2	3.82	1.17	7
17	ضعف قدرة قيادة المدرسة على استخدام المعايير العلمية عند	125	46.8	64	24.0	0	0.0	38	14.2	40	15.0	3.73	1.12	8

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	المفاضلة بين بدائل القرار													
9	قلة إشراك منسوبي المدرسة في صنع القرار	114	42.7	75	28.1	0	0.0	38	14.2	40	15.0	3.69	1.05	9
15	ضعف قدرة قيادة المدرسة على تحليل المعلومات المتعلقة بالقرار	115	43.1	69	25.8	0	0.0	43	16.1	40	15.0	3.66	1.09	10
16	ضعف قدرة قيادة المدرسة على حصر البدائل عند صنع القرار	114	42.7	65	24.3	0	0.0	48	18.0	40	15.0	3.62	1.14	11
18	ضعف تقييم قيادة المدرسة لعملية صنع القرار	102	38.2	79	29.6	0	0.0	45	16.9	41	15.4	3.58	1.19	12
3	غموض اللوائح والأنظمة التي تسيّر عمل المدرسة	116	43.4	57	21.3	0	0.0	52	19.5	42	15.7	3.57	1.17	13
11	المركزية الشديدة في	113	42.3	61	22.8	0	0.0	45	16.9	48	18.0	3.55	1.22	14

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	قيادة المدرسة في صنع القرار													
5	نقص خبرة منسوبي المدرسة في المهارات المتعلقة بصنع القرار	110	41.2	51	19.1	0	0.0	53	19.9	53	19.9	3.42	1.16	15
1	ضعف اقتناع قيادة المدرسة بكفاءة منسوبيها في صنع القرارات	109	40.8	42	15.7	0	0.0	55	20.6	61	22.8	3.31	1.03	16
4	ضعف قدرة قيادة المدرسة على تحديد المشكلة عند صنع القرار	103	38.6	46	17.2	0	0.0	53	19.9	65	24.3	3.26	1.08	17
2	تغليب المصلحة الشخصية عند صنع القرار	93	34.8	43	16.1	0	0.0	49	18.4	82	30.7	3.06	1.12	18
	المتوسط الحسابي العام											**3.72**	**0.99**	**-**

يتضح من خلال الجدول(7) أن محور معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي يتضمن(18) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن

بين(3.06 ، 4.33)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتراوح ما بين (متوسطة- كبيرة).

كما تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (1.03 ، 1.31)، وهي قيم صغيرة تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور معوقات واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.72) بانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، ومن أبرز تلك المعوقات (قلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات، وكذلك كثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها، إضافة إلى ضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار، وقلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدويش (1435هـ) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة على صعوبات صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، كما اتفقت مع نتيجة دراسة مشاعل العتيبي (1439هـ) والتي توصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المشرفات التربويات أثناء عملية اتخاذ القرار بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، كما اتفقت مع نتيجة دراسة العليوي (1439هـ) والتي توصلت إلى أن هناك صعوبات تؤثر على دور إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في صنع القرار الإداري.

وأوضحت النتائج في الجدول (7) أن من أبرز العبارات التي تعكس معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتمثل في العبارات (13، 6، 7) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة (13) وهي (قلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (1.14)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن قلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات من معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وقد يعود ذلك إلى قلة الميزانيات المخصصة للمدارس في الفترات الأخيرة نتيجة للظروف المالية التي تشهدها المملكة، وضعف تفعيل بعض قادة المدارس للحوافز المعنوية.
2. جاءت العبارة (6) وهي (كثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن كثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها من معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وربما يُعزى ذلك إلى انشغال بعض قادة المدارس ومنسوبيها بمهام أعمالهم التربوية اليومية مما قد لا يتيح لهم الوقت الكافي لصنع القرارات بالشكل الصحيح، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدويش (1435هـ) والتي توصلت إلى أن انشغال المديرين والوكلاء عن المعلمين في القيام بالأعمال الإدارية بالمدرسة من صعوبات صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض.
3. جاءت العبارة (7) وهي (ضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (1.22)، وهذا يدل على أن هناك

موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على أن ضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار من معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وربما يعود ذلك إلى قلة البرامج التدريبية التي تقدم لقادة المدارس في صنع القرارات، وهذا ما يؤكده إجابة أكثر من 40% من أفراد الدراسة بأنهم لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال صنع القرارات، أو قد يعود إلى تركيز الوزارة وإدارات التعليم على موضوعات إدارية وتربوية أخرى للتنمية المهنية لقادة المدارس.

كما بينت النتائج في الجدول(7) أن أقل ثلاث عبارات بمحور معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتمثل في العبارات (1، 4، 2) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة (1) وهي (ضعف اقتناع قيادة المدرسة بكفاءة منسوبيها في صنع القرارات) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف اقتناع قيادة المدرسة بكفاءة منسوبيها في صنع القرارات من معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وقد يُعزى حصول هذه النتيجة على درجة متوسطة وليست كبيرة أو كبيرة جداً إلى ثقة كثير من قادة المدارس في كفاءة منسوبيها في صنع القرارات، وهذا ما أكدته إجابة أفراد الدراسة على العبارات (15،16،3،14،11) في المحور الأول محور واقع صنع القرارات واللاتي حصلن جميعاً على الموافقة بدرجة كبيرة.
2. جاءت العبارة (4) وهي (ضعف قدرة قيادة المدرسة على تحديد المشكلة عند صنع القرار) بالمرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.08)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف قدرة قيادة المدرسة على تحديد المشكلة عند صنع القرار من معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وهذه النتيجة تتسق مع إجابة أفراد الدراسة على العبارة (5) في المحور الأول من أن قيادة المدرسة تستطيع التعرف على المشكلة وتحديدها والتي حصلت على الترتيب الأول بين عبارات محور واقع صنع القرارات بالموافقة عليها بدرجة كبيرة جداً.
3. جاءت العبارة (2) وهي (تغليب المصلحة الشخصية عند صنع القرار) بالمرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.12)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تغليب المصلحة الشخصية عند صنع القرار من معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وقد يُعزى حصول هذه النتيجة على درجة متوسطة وليست كبيرة أو كبيرة جداً إلى ما يتمتع به كثير من قادة المدارس ومنسوبيها من حس تربوي يجعلهم حريصين على تحقيق المصلحة التربوية في صنع القرارات وإن تعارضت مع مصالحهم الشخصية.

4-3-السؤال الثالث: ما المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (8)، الآتي:

جدول (8) استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
6	تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند صنع القرار	195	73.0	57	21.3	0	0.0	9	3.4	6	2.2	4.60	0.85	1
8	مراعاة القرارات الصادرة من الجهات ذات العلاقة عند تقييم البدائل في صنع القرار	189	70.8	65	24.3	0	0.0	8	3.0	5	1.9	4.59	0.81	2
16	تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها	196	73.4	55	20.6	0	0.0	10	3.7	6	2.2	4.59	0.86	3
10	تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق عند صنع القرار	188	70.4	65	24.3	0	0.0	8	3.0	6	2.2	4.58	0.83	4
1	تطوير لوائح وأنظمة المدرسة بما يتضمن توسيع المشاركة في صنع القرار	190	71.2	63	23.6	0	0.0	7	2.6	7	2.6	4.58	0.85	5
11	توضيح آثار وأبعاد المشكلة التي تريد قيادة المدرسة صنع القرار بشأنها	176	65.9	81	30.3	0	0.0	5	1.9	5	1.9	4.57	0.76	6
7	إنشاء قاعدة بيانات لجمع المعلومات المطلوبة لصنع القرار	186	69.7	63	23.6	0	0.0	8	3.0	10	3.7	4.52	0.94	7
3	وضع آلية محددة لتنظيم عملية صنع القرار في المدرسة	185	69.3	61	22.8	0	0.0	14	5.2	7	2.6	4.51	0.94	8
5	حث قيادة المدرسة منسوبيها للمشاركة في صنع القرار	175	65.5	74	27.7	0	0.0	12	4.5	6	2.2	4.50	0.89	9

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
14	تشجيع قيادات المدارس على المبادرة في صنع القرارات التي تخدم مدارسهم	176	65.9	69	25.8	0	0.0	14	5.2	8	3.0	4.46	0.96	10
4	تفويض قيادة المدرسة بعض صلاحيات صنع القرار لبعض منسوبي المدرسة	174	65.2	70	26.2	0	0.0	14	5.2	9	3.4	4.45	0.98	11
15	توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في صنع القرارات	186	69.7	54	20.2	0	0.0	13	4.9	14	5.2	4.44	1.08	12
2	تكثيف الدورات التدريبية لقيادة المدرسة ومنسوبيها في مجال صنع القرار	178	66.7	61	22.8	0	0.0	17	6.4	11	4.1	4.42	1.06	13
12	اعتماد المعايير العلمية للمفاضلة بين البدائل عند صنع القرار	156	58.4	87	32.6	0	0.0	19	7.1	5	1.9	4.39	0.94	15
9	الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بصنع القرار	170	63.7	69	25.8	0	0.0	17	6.4	11	4.1	4.39	1.06	14
13	إشراك أعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية	169	63.3	68	25.5	0	0.0	14	5.2	16	6.0	4.35	1.12	16
	المتوسط الحسابي العام											4.50	0.63	-

يتضح من خلال الجدول (8) أن محور المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي يتضمن (16) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (4.35 ، 4.60)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي جاءت بدرجة (كبيرة جداً).

وقد تراوح الانحراف المعياري لعبارات المحور ما بين (0.76 ، 1.12)، وهي قيم صغيرة تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في استجابات أفراد الدراسة حول

عبارات محور المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي.

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور(4.50) بانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، ومن أبرز تلك المقترحات (تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند صنع القرار، وكذلك مراعاة القرارات الصادرة من الجهات ذات العلاقة عند تقييم البدائل في صنع القرار، إضافة إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها، وتحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق عند صنع القرار)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدويش (1435هـ) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُسهم في صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العليوي (1439هـ) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تُعزز دور إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في صنع القرار الإداري.

وقد أوضحت النتائج في الجدول (8) أن من أبرز العبارات التي تعكس المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتمثل في العبارات (6، 8، 16) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو الآتي:

1. جاءت العبارة (6) وهي (تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند صنع القرار) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند صنع القرار من المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك أفراد الدراسة لأهمية العمل بروح الفريق ودوره الإيجابي في صنع القرارات.
2. جاءت العبارة (8) وهي (مراعاة القرارات الصادرة من الجهات ذات العلاقة عند تقييم البدائل في صنع القرار) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.81)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن مراعاة القرارات الصادرة من الجهات ذات العلاقة عند تقييم البدائل في صنع القرار من المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وربما يعود ذلك إلى إدراك أفراد الدراسة لأهمية مراعاة القرارات الصادرة من الجهات ذات العلاقة عند تقييم البدائل في صنع القرار حتى لا يؤثر ذلك على عملية صنع القرار واتخاذه ونجاحه مستقبلاً.
3. جاءت العبارة (16) وهي (تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها من المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وربما يُعزى ذلك إلى إدراك أفراد الدراسة لأهمية العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها ودورها في نجاح عملية صنع القرارات.

كما بينت النتائج في الجدول (8) أن أقل ثلاث عبارات بمحور المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي تتمثل في العبارات (12، 9، 13) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لهن، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة (12) وهي (اعتماد المعايير العلمية للمفاصلة بين البدائل عند صنع القرار) بالمرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن اعتماد المعايير العلمية للمفاصلة بين البدائل عند صنع القرار من المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وترى الدراسة أن ذلك قد يرجع إلى إدراك أفراد الدراسة لأهمية تطبيق الخطوات العلمية لصنع القرارات.
2. جاءت العبارة (9) وهي (الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بصنع القرار) بالمرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بصنع القرار من المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وربما يعود ذلك إلى شعور أفراد الدراسة بأهمية الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بصنع القرار لدورها في نجاح القرارات.
3. جاءت العبارة (13) وهي (إشراك أعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية) بالمرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (1.12)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على أن إشراك أعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية من المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وقد تُفسر موافقة أفراد الدراسة على هذا المقترح بدرجة كبيرة جداً بما يمكن أن تحققه عملية إشراك بعض أعضاء المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية من مزايا وفوائد تعود على المدرسة وعلى عملية صنع القرارات فيها.

4-4-السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد الدراسة حول صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي والمعوقات والمقترحات تُعزى للوظيفة الحالية أو لسنوات الخبرة أو المؤهل العلمي أو الدورات التدريبية في مجال صنع القرارات؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الوظيفة الحالية:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الوظيفة الحالية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي **(One Way Anova)** وذلك كما يتضح من خلال الجدول(9)، الآتي:

جدول(9) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الوظيفة الحالية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بين المجموعات	3.415	2	1.707	2.881	0.058
	داخل المجموعات	156.480	264	0.593		
	المجموع	159.895	266			
معوقات صنع القرارات في	بين المجموعات	10.474	2	5.237	5.490	0.005

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	داخل المجموعات	251.816	264	0.954		
	المجموع	262.290	266			
المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بين المجموعات	0.748	2	0.374	0.953	0.387
	داخل المجموعات	103.601	264	0.392		
	المجموع	104.349	266			

يتضح من الجدول(9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من(واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي– والمقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي) باختلاف متغير الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.058 ، 0.387) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي باختلاف متغير الوظيفة الحالية، ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير الوظيفة الحالية، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (10)، الآتي:

جدول (10) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	ن	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مشرف تربوي	قائد مدرسة	معلم
مشرف تربوي	37	3.95	0.70	-		
قائد مدرسة	54	3.94	1.0	**0.61-	-	**0.45-
معلم	176	3.79	1.02			-

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من خلال الجدول (10) والذي يوضح نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي باختلاف متغير الوظيفة الحالية ، أن الفروق جاءت بين أفراد الدراسة ممن عملهم الحالي مشرف تربوي وأفراد الدراسة ممن عملهم الحالي قائد مدرسة أو معلم، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن عملهم الحالي مشرف تربوي بمتوسط حسابي (3.95)، وتُشير النتائج إلى أن أفراد الدراسة ممن عملهم الحالي مشرف تربوي يوافقون بدرجة أكبر على معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين لبعض معوقات صنع القرارات التي قد يكون مصدرها الوزارة أو إدارة التعليم بدرجة أكبر من غيرهم.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة؛تم استخدام اختبار كروسكال والاس(**Kruskall Wallis**)بديلاً عن تحليل التباين الأحادي(**One Way Anova**)وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول(11)الآتي:

جدول (11)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	أقل من (5) سنوات	15	148.53	0.900	0.638
	من (5-10) سنوات	39	139.72		
	أكثر من (10) سنوات	213	131.93		
معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	أقل من (5) سنوات	15	144.43	1.323	0.516
	من (5-10) سنوات	39	121.83		
	أكثر من (10) سنوات	213	135.49		
المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	أقل من (5) سنوات	15	138.03	3.778	0.151
	من (5-10) سنوات	39	111.95		
	أكثر من (10) سنوات	213	137.75		

يتضح من خلال الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي –ومعوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي –والمقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.638 ، 0.516 ، 0.151) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم حول محاور الدراسة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فيسيانا ومايورغافيغا (Viciana&Mayorga-Vega ,2017) والتي توصلت إلى أن الخبرة التدريسية من العوامل المؤثرة في تخطيط عملية صنع القرار لدى معلمي التربية البدنية بأسبانيا.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة؛ تم استخدام اختبار مان ويتني(Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (12)، الآتي:

جدول (12) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
واقع صنع القرارات في المدارس الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بكالوريوس	250	136.26	34065.00	1.835-	0.066
	دراسات عليا	17	100.76	1713.00		
معوقات صنع القرارات في المدارس الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بكالوريوس	250	133.02	33254.00	0.799-	0.424
	دراسات عليا	17	148.47	2524.00		
المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في المدارس الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بكالوريوس	250	134.25	33563.00	0.206-	0.837
	دراسات عليا	17	130.29	2215.00		

يتضح من خلال الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي –ومعوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي –والمقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.066 ، 0.424 ، 0.837) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وربما يعزو الباحث ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، مما يجعلهم متفقين في آرائهم حول محاور الدراسة.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال صنع القرارات:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك كما يتضح من خلال الجدول (13)، الآتي:

جدول(13) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع صنع القرارات في المدارس الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بين المجموعات	1.497	2.000	0.749	1.248	0.289
	داخل المجموعات	158.398	264.000	0.600		
	المجموع	159.895	266.000			
معوقات صنع القرارات في المدارس الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بين المجموعات	0.168	2.000	0.084	0.085	0.919
	داخل المجموعات	262.122	264.000	0.993		
	المجموع	262.290	266.000			
المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في المدارس الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي	بين المجموعات	0.489	2.000	0.244	0.621	0.538
	داخل المجموعات	103.860	264.000	0.393		
	المجموع	104.349	266.000			

يتضح من خلال الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي –ومعوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي –والمقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي) باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال صنع القرارات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.289 ، 0.919 ، 0.538) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف الدورات التي حصلوا عليها حول محاور الدراسة، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فيسيانا ومايورغا فيغا (Viciana&Mayorga-Vega ,2017) والتي توصلت إلى أن التدريب قبل الخدمة من العوامل المؤثرة في تخطيط عملية صنع القرار لدى معلمي التربية البدنية بأسبانيا.

5-خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها:

5-1- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. أن واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي جاء بدرجة كبيرة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة كبيرة على أن قيادة المدرسة:

- تضع حلولا وبدائل مقترحة للمشكلة.
- تختار البديل الأفضل عند اتخاذ القرار.
- تدرك مفهوم صنع القرار.
- تقوم بتحليل المعلومات التي جمعتها حول المشكلة.

2. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، ومن أبرز تلك المعوقات:
   - قلة الحوافز المقدمة للمشاركين في صنع القرارات.
   - كثرة الأعباء المدرسية الملقاة على قيادة المدرسة ومنسوبيها.
   - ضعف برامج التنمية المهنية لقيادة المدرسة المتعلقة بصنع القرار.
   - قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار.
3. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً بين أفراد الدراسة على المقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي، ومن أبرز تلك المقترحات:
   - تنمية العمل بروح الفريق الواحد عند صنع القرار.
   - مراعاة القرارات الصادرة من الجهات ذات العلاقة عند تقييم البدائل في صنع القرار.
   - تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة بين قيادة المدرسة ومنسوبيها.
   - تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق عند صنع القرار.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي – والمقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي) باختلاف متغير الوظيفة الحالية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي باختلاف متغير الوظيفة الحالية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن عملهم الحالي مشرف تربوي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي – ومعوقات صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي – والمقترحات المناسبة لتعزيز صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي) باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال صنع القرارات).

5-2- توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. وضع نظام حوافز مادية ومعنوية للمشاركين في صنع القرارات بالمدرسة، لتشجيعهم على المشاركة بفاعلية في تلك العملية الفعالة.
2. منح قادة المدارس مزيداً من الصلاحيات بما يُسهم في قيامهم بتفويض بعض الصلاحيات لمنسوبي المدرسة، الأمر الذي ينعكس بصورة كبيرة في زيادة قدرتهم على صنع القرارات المدرسية.
3. توفير وسائل الاتصال الحديثة بالمدارس بما يُسهم في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات في الوقت المناسب.
4. تخفيف الأعباء المدرسية الملقاة على عاتق قادة المدارس ومنسوبيها بما يُمكنهم من صنع

القرارات بالطريقة السليمة واتباع الخطوات العلمية فيها.

5. حث قادة المدارس على تعزيز ثقتهم في قدرة وكفاءة منسوبي المدرسة على صنع القرارات فيها.
6. تشجيع قادة المدارس على تحمل المسؤولية وعدم التردد في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.
7. تعزيز مشاركة منسوبي المدرسة في عمليات صنع القرارات من خلال غرس الاتجاهات الإيجابية نحو المشاركة وتحمل المسؤولية باعتبارهم شركاء لقيادة المدرسة في ذلك.
8. اعتماد درجة المشاركة في صنع القرارات ضمن معايير تقويم قادة المدارس ومنسوبيها.

المراجع

- **المراجع العربية:**

- الباش، مشاعل(1433هـ).واقع صنع القرار لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الهفوف في ضوء صلاحيتهن. رسالة ماجستير غير منشورة.، الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- حافظ، محمد والمغيدي، الحسن والبحيري، السيد(2013م). القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب.
- الحريري، رافدة(2008).مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمّان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة(١٤٣٦هـ). فنون معاصرة في القيادة التربوية، عمان، الأردن: دار المناهج النشر والتوزيع.
- داود، عبدالعزيز(2014م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الدعيلج، إبراهيم(١٤٣٠هـ). الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمّان، الأردن: الرواد للنشر والتوزيع.
- دواني، كمال(2013م). القيادة التربوية، عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الدويش، عبدالعزيز(١٤٣٥هـ). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد الرابع، صفر1435هـ، المملكة العربية السعودية: جامعة المجمعة.
- 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.
- السعود، راتب(1434ه). القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، عمّان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سيكاران، أوما(1419هـ). طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية. ترجمة إسماعيل بسيوني و عبدالله العزاز. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- الشبيب، منار(1434هـ). واقع ومعوقات صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- عامر، طارق والمصري، إيهاب (2016م). 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 الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- العساف، صالح (1433هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العليوي، عليوي (١٤٣٩هـ). دور إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في صنع القرار الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- عواد، فتحي(1433ه). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمّان، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
- عواد، فتحي(١٤٣٤هـ). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفا للنشر والتوزيع، عمّان: الأردن.
- الغامدي، عبدالعزيز (١٤٣٦ه). المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- قسم الإشراف التربوي (1439هـ). إحصائية أعداد المشرفين التربويين. إحصائية غير منشورة، المملكة العربية السعودية: إدارة التعليم في محافظة الزلفي.
- القيسي، هناء (1431هـ). الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- آل ناجي، محمد (1432هـ). الإدارة التعليمية والمدرسية، جدة: مطبعة السروات.

- **المراجع الأجنبية:**

- 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.
- 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).
- Hodges,T (2017) " **Teachers Seek More Input** in **School Decision-Making** " WASHINGTON, D.C.- U.S. K-12 ISSN:1930-224X.
- Schildkamp,K& Poortman,C& Luyten,H & Johanna Ebbeler "Factors promoting and hindering data-based decision making in schools" ISSN: 0924-3453 VOL. 28, NO. 2, 242–258 http://dx.doi.org.
- Ingersoll,R M&, Sirinides, P& Dougherty,P (2018)"Leadership Matters:Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance"Journal Articles; Reports – Research. American Educator, v42 n1 p13-17, 39 Spr 2018