

مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون"

ريم صقر علي الهلال

موجهه طلابية في التعليم العام بمحافظة الخرج- السعودية
reemalhila10@gmail.com

قبول البحث: 2022/4/30

مراجعة البحث: 2022/4/14

استلام البحث: 2022/4/2

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.5.4>



file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون"

ريم صقر علي الهلال

موجهه طلابية في التعليم العام بمحافظة الخرج- السعودية

reemalhilal0@gmail.com

استلام البحث: 2022/4/2 مراجعة البحث: 2022/4/14 قبول البحث: 2022/4/30 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.5.4>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها ضوء نظرية سايمون. وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة، والدورات التدريبية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي للتعرف إلى مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية. وتكون مجتمع الدراسة من (139) مديرة للمدارس الثانوية، وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل. ووزعت استبانة على مجتمع الدراسة حيث حصلت الباحثة على (85) استجابة من عينة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.59) وبنسبة مئوية (70.8%) حيث جاء المجال الثالث "مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية" بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.83) وبنسبة مئوية (76.6%). أما المجال الأول "مهارة القدرة على تحديد المشكلة" فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة مئوية (71.8%). كما جاء المجال الثاني "مهارة القدرة على اتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.36) وبنسبة مئوية (67.2%) وبدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الدورات التدريبية. وأخيراً وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

الكلمات المفتاحية: تطوير مهارات؛ اتخاذ القرارات التعليمية؛ نظرية سايمون.

1. المقدمة:

يشهد العالم تطوراً وتقدماً في جميع مجالاته وفقاً للتوسع المعرفي وللثورة التكنولوجية التي أثرت على جميع مناحي الحياة، حيث كان ولا يزال السر وراء تفوق وتقدم الأمم هو تقدمها القيادي وطريقة إدارة المؤسسات التعليمية وفق أفضل السبل والامكانيات والطرق ومن خلال أفضل مديري المدارس الذين يسعون لمواكبة هذا التطور للوصول بمؤسساتهم لمكانة مرموقة. ويتأثر مستقبل الحضارة الإنسانية إلى حد كبير بالإداريين القائمين على العملية التعليمية بشكل عام وبالقادة التربويين بشكل خاص، لذا من الأهمية بمكان تطوير وعيهم بالدور النشط الذي يتولونه وبالسلوك الإداري الذي يمارسونه في مؤسسات المجتمع التربوية والتعليمية، لأن ما يؤمن به القائد التربوي وما يعتقده وما يحمله من قيم وما يتحلى به من سلوك له أثره على حياة المنظمات التربوية والمؤسسات التعليمية والعاملين فيها، لا سيما

وأن المجتمعات اليوم مجتمعات مؤسسية يشكل فيها القادة حجر الزاوية وقراراتهم بلا شك تؤثر بشكل كبير على المجتمع التعليمي بأكمله (حمائل، 2012، 3).

تُعد الإدارة المدرسية عاملاً مهماً في تحقيق جودة البيئة التعليمية المناسبة، وتوفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، أي أن نجاح البيئة التعليمية يتوقف على توافر جهاز إداري قيادي كفاء يستخدم الأساليب الإدارية الحديثة، حيث تقوم الإدارات المدرسية في صنع القرارات واتخاذها في جميع مراحل العملية التعليمية ومستوياتها فكل مدير قائد له سلطة في اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف التعليمية الفعالة لمدرسته. وتُعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للإدارة المدرسية الناجحة، حيث يتوقف نجاح أي مدرسة على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها وبما يملكون من مفاهيم القرار الرشيد وفاعليته وكذلك العمل على متابعه تنفيذها وتقويمها (منير، 2008، 156). فالقرارات تُمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها إذ يتوقف نجاح المؤسسة على مدى نجاحها في تحقيقها للأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل واختيار أفضلها. لذا فعملية اتخاذ القرارات ترتبط بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة على اعتبار أن عملية اتخاذ القرار تشمل التنظيم الإداري. فنجاح الإداري متخذ القرار يعتمد على مدى جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك (الحري، 2008، 217).

ولأن الأب الروحي لعملية اتخاذ القرارات هو عالم الإدارة الأمريكي هيرت سايمون الذي اهتم باتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتابه "السلوك الإداري" والذي اعتبر فيه الإدارة عملية اتخاذ قرار، ووضع خطوطاً عريضة لصفة الرشد في القرارات، وصنفها إلى أنواع مختلفة. كما يُعد سايمون من الرواد الأوائل الذين تنبهوا إلى استخدام التكنولوجيا والحاسب الآلي في الإدارة واتخاذ القرار وجمع المعلومات بدقة حتى تساعد مديري المدارس على اتخاذ القرار الرشيد. كما أنه ينادي بأن مهتم المدير بردود الفعل الناتجة على قراراته.

فبالرغم من أن البعض ما يزال يميل إلى التقليل من أهمية النظرية في التعامل مع النظم التربوية ولا يركز على دورها في ممارسات الإداريين لاعتقادهم بأنها تنظير وإبتعاد عن الواقع ويرون أن الأفضل الاعتماد على مبدأ الحس العام والخبرة الشخصية وهي تكفي لضمان فاعلية القرارات التعليمية، غير أن المفكرين ينظرون إلى هذه المنطلقات على أنها دلائل ضعف لا يُكتفى بالركون إليها لأن النظريات تساعد على معرفة الأسس والمبادئ العلمية، وتسمح باستيعاب معارف جديدة، وتستخدم في جمع الحقائق المطلوبة بطريقة منظمة (عطوي، 2014).

إن المعالم الأساسية المميزة لمهنة كل مدير هي القرارات التعليمية التي يتخذها لتحقيق أهدافه المؤسسية، حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات التي تواجهه في وظيفته لها تأثير شامل على مؤسسته وعلى العملية التعليمية ونجاحه فيها.

1.1. مشكلة الدراسة:

إن المتأمل اليوم لدور مديري المدارس يجد أن الكثير منهم لا يُعطي أولوية واهتماماً كبيراً لتطوير مهاراته وقدراته في عملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام فيركن للتقليد والنسخ واللصق لقرارات غيره من المدراء دون وعي أو حتى إدراك لبيئته المحيطة به، ودون وجود اعتبار لمشاركة منسوبي المدرسة وأولياء الأمور في قراراته الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على العملية التعليمية والمناخ التنظيمي للمدرسة. ففي الواقع أن الكثير من مديري المدارس يتخبط في قراراته الارتجالية وعذره في ذلك هو قرارات وزارة التعليم السريعة والمتضاربة في كثير من الأحيان. من هذا الواقع التعليمي الذي تعيشه الباحثة رأت أنه ينبغي العمل على تطوير مهارات مديرات المدارس وتحديثاً في اتخاذ القرارات، وانطلاقاً من أهمية الموضوع وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

وبناء على ممارسة الباحثة الميدانية في العمل وقربها من متخذي القرار بالمدارس وإيماناً منها بأهمية تطبيق النظريات الإدارية في الميدان التعليمي واهتماماً بتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس جاءت الدراسة للوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها ضوء نظرية سايمون.

2.1. أسئلة الدراسة:

- ما مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية)؟
- ما التصور المقترح لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون؟

3.1. أهداف الدراسة:

- تستجس هذه الدراسة مع الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية في جميع مراحل التعليم العام والعالى، حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية).
- وضع تصور مقترح لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

4.1. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

• الأهمية العلمية:

1. زيادة الوعي لدى مديرات المدارس الثانوية بأهمية عملية اتخاذ القرارات التعليمية.
2. تساعد مديرات المدارس الثانوية على تطوير مهاراتهم في اتخاذ القرارات التعليمية في ضوء نظرية سايمون.
3. تُساعد مديرات المدارس الثانوية على لمس مواطن القوة، والضعف لديهم والعمل على تطوير ذاتهم ومعرفة قدراتهم.
4. حادثة الموضوع: بحسب رجوع الباحثة للأدب النظري والدراسات السابقة، والإفادة التي حصلت عليها من مكتبة الملك فهد تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول موضوع تطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية.

• الأهمية العملية:

1. الاستفادة من الدراسة من حيث مساعدة المسؤولين لاختيار البرامج التربوية التي تعزز وتنمي تساعد على تطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة لديهم في هذا المجال.
2. يساعد المعنيين من مخططي السياسات التربوية على إعادة النظر في الخطط في الأبعاد البنائية، والعلاجية للوصول إلى مستوى عالٍ من مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس مما يحقق فعالية في بيئة العمل ويحسن الأداء.

5.1. حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.
- الحدود البشرية: اقتصرت عينة البحث على مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج.
- الحدود الزمانية: طُبّق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1443هـ.
- الحدود المكانية: اقتصرت التطبيق على مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج.

6.1. مصطلحات الدراسة:

- تطوير مهارات: هي القيام بتنمية واكتساب الصفات والقدرات التي تساعد في النمو والتطور في الحياة الشخصية والمهنية (سعيد، 2020).
- أما التعريف الإجرائي: الصفات والقدرات والكفاءات التي يجب اكتسابها لمديرات المدارس والتي تُساعدن على التطور والنمو المهني لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- اتخاذ القرارات التعليمية: عُرف اتخاذ القرارات بأنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها (كنعان، 2007، 46). كما عرفها (بكر، 2003) أنها اختيار مدرك لبدل واحد من البدائل المطروحة والممكنة التي يمكن عن طريقها حل قضية أو مشكلة تعليمية.
- أما التعريف الإجرائي: فهو عملية هادفة ومُنظمة لاختيار أفضل البدائل المتاحة من عدد من البدائل لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.
- مهارات اتخاذ القرارات التعليمية إجرائيًا: هي مجموعة من المهارات التي تمتلكها مديرة المدرسة وتمكنها من التأثير على منسوبيها لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة وتتمثل بمهارة القدرة على تحديد المشكلة، ومهارة القدرة على اتخاذ القرار، ومهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1. الإطار النظري:

1.1.2. مفهوم اتخاذ القرار:

نشاط ذهني أو فكري يقوم به الفرد للمفاضلة بين البدائل المتاحة وفق منهجية علمية لاختيار أفضل هذه البدائل وأكثرها كفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف. (العمار، 2021، 344). ومن الأهمية بمكان توضيح الفرق بين القرار واتخاذ القرار وصنع القرار:

صنع القرار: كما أشار إليها هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة وتتمثل في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة ثم اختيار أحد البدائل أو الإجراءات أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليس مرادفه لها (السكرانة، 2014، 274).

القرار: هو المخرج النهائي للمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار.

يعتمد النظام التعليمي على العديد من عمليات اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية والفنية، وتتنوع مسؤوليات اتخاذ القرار بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية وذكر الزعبي (2017) إن وزارة التعليم تتجمع لديها كل المستويات الإدارية كونها تمثل الإدارة التربوية المركزية للنظام التعليمي من بداية رسم السياسات التربوية وانتهاء بالتنفيذ على مستوى المدارس، وتتصف هذه الإدارات بالديمقراطية لأنها تعمل على إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرار من خلال المناقشة والمنافسة والإبداع وتبادل الآراء للوصول إلى القرار الرشيد، فإذا اتخذ مدير المدرسة قراراً بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه استقر هو ومجموعته على رأي وفكرة مناسبة لحل المشكلة.

ويؤكد (Strielkowski, al et 2016) في مبادئ الإدارة الجديدة في القرن الحادي والعشرين أن معظم المديرين يستخدمون مبادئ اللامركزية ويطورون أنظمة جديدة تهدف إلى تعظيم أداء الموظفين، ويتضمن مبدأ اللامركزية إعطاء الموظفين فرصة لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم وذلك لتمهيد الطريق إلى الأساليب والتقنيات الجديدة التي تتضمن الإدارة الذاتية وتفويض اتخاذ القرار والمشاركة بحل المشكلات ومن هنا جاءت الإدارة الجديدة.

وتتصف عملية اتخاذ القرارات تبعاً لنوع المشكلات حيث تُقسم إلى قرارات تقليدية تتعلق بإجراءات العمل اليومي، وقرارات غير تقليدية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ورسم سياسات العمل والتنظيم الإداري للمنظمات ومستقبلها، ولا يمكن مواجهتها بقرار فوري وإنما تتطلب الدراسة المتأنية لفروضا ومناقشة أبعادها، كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل فمنها ما يرتبط بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها وإجراءات العمل بها، ومنها ما يتعلق بالمسؤول عن اتخاذ القرار حجم المعلومات والنمط القيادي والسلطات التي يتمتع بها القائد وخبراته ومهاراته، والعوامل المرتبطة ببيئة المنظمة التي تتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (عبد المجيد، 2013، 195 – 199).

كما وتصنف القرارات إلى: القرارات المبرمجة وهي قرارات روتينية يتم اتخاذها بشكل متكرر تعتمد قواعد وإجراءات وضعت مسبقاً، والقرارات غير المبرمجة وهي التي يتم التعامل معها مسبقاً وتتطلب الكثير من القدرة على اتخاذها. (Dessle, 2004)

2.1.2. مبادئ نظرية اتخاذ القرار:

ذكر بوساق (2015) أن نظرية اتخاذ القرار تنطلق من مبدأ رئيسي هو الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف التعليمية وذلك من خلال وضع الأهداف والمفاضلة بينها، ويعتبر اختيار البديل الأمثل المناسب لحل المشكلة قراراً رشيداً دالاً على قدرة الإدارة على اختيار البديل الأمثل وحل المشكلات.

3.1.2. مراحل وخطوات اتخاذ القرار:

أشار كل من العنزي (2014) وفتيحة (2016)، ونجاة (2014) أن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل هي:

- تحديد المشكلة: أي التعمق في بحث ودراسة المشكلة لمعرفة جوهرها وليست الأعراض الظاهرة التي قد توحي لمديرة المدرسة أنها هي المشكلة الرئيسية التي تواجهها.
- تحليل المشكلة: أي تحديد طبيعة وحجم المشكلة ومدى تعقدها وطريقة الحل المناسبة لها من خلال تحديد البيانات والمعلومات اللازمة لحلها وتحليلها.
- إيجاد البدائل: اختيار عدة بدائل كحل للبديل الرئيسي وعدم الاكتفاء بحل واحد للمشكلة.
- تقييم البدائل: تعتبر عملية تقييم البدائل من أصعب المراحل في عملية اتخاذ القرار وتكمن الصعوبة بأن مزايا ومساوئ هذه البدائل لا تظهر واضحة وقت وضعها واختيارها وبحثها ولكنها تظهر مستقبلاً.
- اختيار الحل الأمثل والملائم: يتم فيها اختيار البديل الملائم للمشكلة بحيث يضع متخذ القرار باعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر المادية والبشرية بأقل جهد مع مراعاة سرعة تحقيق الأهداف ومدى استجابة المرؤوسين له.
- متابعة تنفيذ القرار: لا ينتهي دور متخذ القرار باختيار البديل الأمثل فيجب عليه المتابعة والمراقبة ونقلها للآخرين وشرح أبعاد القرار وتزويدهم بالبديل المناسب عند الحاجة.

4.1.2. أنواع القرارات التعليمية:

تُصنف القرارات إلى:

- القرارات المبرمجة: وهي القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها بشكل متكرر تعتمد قواعد وإجراءات وضعت مسبقاً.
- القرارات غير المبرمجة: يتعامل معها مسبقاً وتتطلب الكثير من الإبداع والبراعة والقدرة على اتخاذها. وتُصنف أيضاً حسب الآثار المترتبة عليها إلى: 1. قرارات إيجابية: التي يترتب عليها اتخاذ سلوك معين لتحقيق أهداف معينة.

2. قرارات سلبية: تعني استمرار المشكلة القائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ القرار لوجود بعض القيود المفروضة، قد يكون الوقت غير مناسب أو عدم توافر إمكانيات التنفيذ أو نقص البيانات. وهناك من يصنفها إلى قرارات أساسية وقرارات روتينية، ومن يصنفها حسب النمط القيادي إلى قرارات أوتوقراطية فردية وقرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة (تعلب، 2011).

5.1.2. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

ولسلامة عملية اتخاذ القرار التعليمي هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان وهي (عامر، 2008):

- يجب أن يؤدي كل قرار نتيجة محددة تسهم في تحقيق الهدف المنشود.
- أن معظم القرارات لا يمكن أن تتفق وترضي كل أفراد المؤسسة التعليمية لأن البعض يهتم بالقرار لما فيه مصلحته.
- أن العملية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.
- عملية اتخاذ القرار تستلزم وقتًا كافيًا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير الكافي والتقييم قبل البث فيها.
- ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما ترتب على اتخاذه للقرارات من التغيرات.
- توقع بعض القرارات الخاطئة لذلك يجب عدم التمسك بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم.
- كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال المترتبة عليه.

6.1.2. معايير اتخاذ القرار:

لاتخاذ القرار عدة معايير موضوعية تتحدد من خلال (المومني، 2022):

- تحديد المشكلة بعقلانية وبعيدًا عن العواطف.
- مقارنة الخيارات المتاحة عن طريق تحديد سلبيات وإيجابيات كل خيار.
- التفكير في العواقب وتخيل النتائج المحتملة بناءً على هذا القرار.
- إعادة الضبط الذهني أي مساعدة العقل على التفكير بشكل أفضل لاتخاذ القرارات بشكل صحيح خاصة بعد الشعور بالإرهاق من كثرة التفكير، ويمثل ذلك بتحويل انتباه العقل وتركيزه إلى شيء آخر مثل اللعب على الهاتف، أو الحديث مع أحد الأصدقاء.
- اتخاذ القرارات بثقة ودون تردد.
- التحديد الدقيق للبدائل وتقييمها يُمكن اتخاذ القرارات بشكل صحيح وأفضل عند دراسة البدائل المتاحة وتقييمها بشكل دقيق.

7.1.2. معوقات اتخاذ القرار:

هناك العديد من المعوقات التي تعيق اتخاذ القرار والتي ذكرها (عقلة، 2011):

- قصر النظر الذهني: وتعني عدم قدرة الفرد على رؤية المستقبل أي لا فتنياً إلا بالمدى القريب.
- المغالاة في التبسيط: غالباً ما يتعامل متخذ القرار مع أعراض المشكلات بدلاً من التعامل مع الأسباب.
- الاعتماد على الخبرات الشخصية: غالباً ما نجد في بعض المؤسسات أشخاص ذوي الخبرة الطويلة والمدة، يفرضون آراءهم واقتراحات ويُمكن أن تكون خاطئة وبالتالي يكون القرار خاطئ.
- التردد في اتخاذ القرار: غالباً ما نجد أشخاص يشعرون بالخوف والتردد عند إعطاء اقتراح، فالشعور بالارتياح عنصر مهم عند اتخاذ قرار معين.
- نُدرة أو عدم توفر البيانات والمعلومات: قد يكون من الصعوبة الحصول على المعلومات والوثائق المعنية، ولذلك لسريتها أو لعدم إمكانية الاطلاع عليها، أو عدم تصريح الحصول عليها.

8.1.2. نظرية سايمون:

ظهرت المدرسة السلوكية بعد تزايد الاهتمام بدراسة اتخاذ القرارات الإدارية، ويُعد هربرت سايمون صاحب المدرسة السلوكية في الإدارة من رواد هذه النظرية، حيث تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية إذ تعتبر امتداداً وتطوراً لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الانساني كفرد وجماعات في المنظمة هذا ما يدل على عدم اقتناع أصحابها بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية "الرجل الاقتصادي" ولا "بالرجل الاجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج (الحري، 2008، 215).

وجاءت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد على الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية في دراسة التنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة لسلوك الإنسان داخل المنظمة، وتنطلق نظرية سايمون من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، وأساس هذه المشكلات هو المورد البشري الذي يصنع القرار، حيث يرتبط الأخير بطبيعة الإستراتيجيات المستخدمة خلال

صنع البدائل والمفاضلة بينها ويُعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه، ولكي يكون القرار مفيداً وعقلانياً وعملياً يجب أن يتوفر فيه بُعدان: البُعد الأول التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر المكونة. والبعد الثاني درجه تقبل الغير لهذا القرار. (بوساق، 2015)

وقد وجه سايمون في كتابه السلوك الإداري نقداً قوياً لنظرية مبادئ الإدارة لفايول، حيث ذكر أنها تتعارض مع بعضها ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. واعتبر سايمون المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها. (الحريري، 2008).

وحسب المدرسة السلوكية ونظرية سايمون فإن المسؤول أو المدير يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصداقية بحيث تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة وجود معرفة مهنية وفنية لديه في مستويات اتخاذ القرار. (سهام، 2015، 45).

ويرى سايمون أن عملية اتخاذ القرار تمر بأربعة مراحل هي:

- مرحلة البحث والاستطلاع: وهي العملية التي يتم فيها البحث وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.
 - مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.
 - مرحلة الاختيار: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة.
 - مرحلة التنفيذ: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار.
- مما سبق نستطيع القول إن اتخاذ القرار عملية منظمة مخططة حيوية وهي العصب المحرك لجميع أنشطة المنظمات بمختلف إداراتها، ويعمل على تناغم وتناسق المجموعات مع بعضها لرفع الكفاءة والإنتاجية من خلال الوصول إلى حل صحيح للمشكلة واتخاذ القرار الرشيد.
- ويرى سايمون أن خلاصة الإدارة تتمثل في اتخاذ القرار حيث يعتبر لب العملية الإدارية بل هو المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، والقرار الرشيد هو الذي ينطلق من عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة والمتعلقة بموضوع القرار، وتحليل وتفسير هذه الآراء والأفكار في ضوء منطق سليم، وبذلك يمكن التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يجب أن يكون عليها القرار (المعاينة، 2007، 183).
- وذكر سايمون أن النشاط الإداري عبارة عن نشاط جماعي وأن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات معتمدة بذلك على سياسات ثلاث هي: سياسات تشريعية تستند على قيم وأخلاقيات الإدارة، وسياسات إدارية عامة ترحب بالتغيير والتفسير، وسياسات عملية تشتمل على أحكام وقوانين وتعليمات تحديد سلطة المرؤوسين.

وتؤكد دراسات سايمون بأن المهمة المادية الفعلية لتنفيذ أهداف منظمة ما تقع على عاتق الأشخاص الذين يحتلون المستوى الأدنى من الهرم الإداري فالأشخاص الذين يقعون فوق المستوى التنفيذي في الهرم الإداري يجب أن يكون لديهم دور أساسي يؤديه في عملية انجاز أهداف المؤسسة وأن الحكم على نجاح بناء المنظمة سوف يكون من خلال أداء الموظف داخل المنظمة (الحريري 2008، 260).

وصنّف سايمون القرارات وفقاً لأسس مختلفة منها ما إذا كانت القرارات مهنية أو شخصية ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية ومبرمجة أو غير مبرمجة. وهناك بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة في القرار المتخذ من وجهة نظر سايمون منها الأساس الجيد الذي بني عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والنواحي السيكلوجية لمتخذ القرار، وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم. وتمثل الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح كلما أمكن ضغطاً مستمراً على مدير الإدارة وكلما كان القرار رئيسياً زادت خطورة الاحتمالات المترتبة عليه، لكن مما يساعد رجل الإدارة في التغلب على ذلك قدرته على تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار إلى جانب توفر الثقة والتفاؤل في نتيجة القرار المتخذ (العنزي، 2014).

ويرى أيضاً أن توقيت القرار يلعب دوراً مهماً في نجاح تنفيذ القرار وأن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيمًا سدياً لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة معقولة ويقصد بكون القرار رشيد أن يكون معقولاً في اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف. فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرزية والعقلانية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي وأشار سايمون إلى أهمية عملية الاتصال في اتخاذ القرار بقوله "ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمنظمة الإدارية فحسب بل إن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريق التي يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ قرار في داخل المنظمة كلها وأن إمكانية السماح لشخص معين بعمل قرار يعتمد غالباً على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حسيّف ويعتمد كذلك على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حسيّف ويعتمد على مدى وصول القرار إلى الأفراد الذين يتأثرون به" (مرسي، 2010، 99-98).

2.2. الدراسات السابقة:

أجريت عدد من الدراسات المتعلقة بمهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها ضوء نظرية سايمون وكان أهمها:

- **دراسة العمار (2021)** والتي هدفت إلى معرفة واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ومعوقات ومتطلبات تطويره، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من ثلاث محاور الأول للكشف عن الواقع، والثاني للكشف عن المعوقات، والثالث لعرض المتطلبات المقترحة للتطوير، وبلغت عينة الدراسة (286) مديراً ومديرةً بمراحل التعليم قبل الجامعي. وأشارت النتائج إلى أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وأن معوقات عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الموافقة على المتطلبات المقترحة للتطوير بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لجميع متغيراتها عدا متغير سنوات الخبرة حيث جاءت فيه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى.
- **وقامت الشنواني (2020)** بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية في ضوء رؤية المملكة (2030). وتكونت عينة الدراسة (248) معلمة من معلمات رياض الأطفال الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تم اختيارهن بالطريقة العشوائية الطبقية، أما العينة الثانية فتكونت من (124) أم تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدمت الباحثة استبانتين، الأولى موجهة للمعلمات والثانية موجهة للأمهات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمات لدور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات التعليمية في مدينة الرياض كانت متوسطة في مجالي القرارات المتعلقة بالمعلمات، والقرارات المتعلقة بأطفال الروضة. وأن تقديرات الأمهات لدور مديرات رياض الأطفال في مشاركة الأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية في مدينة الرياض كانت منخفضة في جميع المجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في تقديرات المعلمات لدور مديرة رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغيري الخبرة التعليمية والمؤهل العلمي.
- **كما هدفت دراسة الغيث (2020)** إلى التعرف على تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد ثلاث استبانات الأولى موجهة لمديري المدارس الثانوية مكونة من (18) فقرة، والثانية موجهة لمعلمي المدارس الثانوية وتكونت من (43) فقرة، أما الاستبانة الثالثة فموجهة لأولياء الأمور وتكونت من (29) فقرة، وبلغت عينة الدراسة (184) مدير مدرسة ثانوية، و(180) معلمًا، و(211) ولي أمر. وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات كانت عالية. كما بينت النتائج أن درجة إشراك مديري المدارس الثانوية للمعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، في حين كانت تقديرات أولياء الأمور لدرجة إشراكهم في اتخاذ القرارات متوسطة، ولم تظهر النتائج أية فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية 2030 في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- **أما درويش (2019)** فقامت بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات والكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى (للمؤهل العلمي، سنوات الخدمة والتخصص العلمي) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء في المجال الأول صفات المعلمات في المهام الإدارية والقيادية، وجاء في المجال الثاني العلاقات الإنسانية، أما في المجال الثالث فجاءت العلاقات مع المجتمع المحلي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق تُعزى لمتغير التخصص العلمي وسنوات الخدمة.
- **وأجرى العازمي (2019)** دراسة هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. وأسفرت النتائج عن وضع الخطط الإلزامية للتطوير والمساهمة في اتخاذ القرارات المدرسية، كما يجب أن تهتم إدارة المؤسسات التعليمية بالتخطيط لحسن صحة سلامة الطلاب من خلال: اهتمام الإدارة بتوفير الرعاية الصحية لكل الطلاب ونشر الوعي الصحي لديهم.
- **وأجرى عباس (2018)** دراسة هدفت إلى تفعيل دور مراكز المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم اختيار (147) فردًا عشوائيًا من القيادات التعليمية والإدارية بمحافظة الفيوم كعينة للدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على جميع محاور الاستبانة جاءت بدرجة عالية.
- **وأجرى لين (2014، Line)** دراسة هدفت إلى تحديد تأثير ممارسات الإدارة المدرسية والمعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تصميم دراسة شبه تجريبية. وحددت الدراسة القرارات في المجالات التي توفر لمديري المدارس اتخاذ خطوات عملية لإشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية على نحو فعال. وتكونت عينة الدراسة من (388) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من (20) مدرسة ثانوية في هونغ كونغ، وطُبق نموذج المعادلة الهيكلية للتنبؤ في تحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات. وأظهرت النتائج وجود آثار للمتغيرات المهنية والاستقلالية في درجة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.

- وقامت فريجات (2011) بدراسة هدفت إلى التعرف على الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظته إربد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (165) معلماً ومعلمة من لواء المزار الشمالي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من ثلاث مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وأن معوقات ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية لكل من الوساطة والمحسوبية، وضعف الرقابة الإدارية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لكل من المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، والعمر).

التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر من خلال: تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها وهو اتخاذ القرارات حيث أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية اتخاذ القرارات كدراسة العمار (2021)، و درويش (2019)، والشنواني (2020) والغيث (2020) ودراسة لين (2014)، وفريجات (2011). واختلفت من حيث تناولها للموضوع فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها موضوع تطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون "تصور مقترح". حيث لم تتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع، وتتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، عدا دراسة لين (2014) والتي استخدمت نموذج المعادلة الهيكلية للتنبؤ في تحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات. أما من حيث المنهج فقد اتفقت مع دراسة الغيث (2020) حيث استخدمت المنهج الوصفي المسحي واختلفت مع باقي الدراسات مثل دراسة فريجات (2011) والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. ودراسة العمار (2021)، ودراسة عباس (2018) والتي استخدمتا المنهج الوصفي، ودراسة درويش (2019) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.

أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية:

أفادت نتائج هذه الدراسات البحث الحالي، حيث كانت نقطة انطلاق لموضوع هذا البحث، ومرشدًا للباحثة في تعديل إعداد أدواته وإجراءات تطبيقها، ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها، كما أعطت فكرة عن مفهوم اتخاذ القرار، مبادئ اتخاذ القرار مراحل اتخاذ القرار، نظرية سايمون، مهارات اتخاذ القرارات التعليمية، ووضع التصور المقترح.

3. إجراءات الدراسة:

1.3. منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج المسحي ملائمة لطبيعة الدراسة، والذي يعد أحد المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية التي تساهم في مسح الواقع ولتعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالدراسة، والتوصل إلى التوصيات والمقترحات.

2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والبالغ عددهن (139) مديرة.

3.3. عينة الدراسة:

نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل وتكونت من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (139) مديرة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، وأن العينة الفعلية (85) وهو العدد الفعلي الذي استجاب على أداة الدراسة بطريقة صحيحة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	إقل من خمس سنوات	10	%11.76
	من 5 إلى أقل من 10	42	%49.4
	أكثر من 10 سنوات	33	%38.9
عدد الدورات التدريبية	من 1-5 دورات	47	%55.2
	من 6-10 دورات	38	44.8

4.3. أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس قامت الباحثة بإعداد وبناء استبانة لتطبيقها على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تضمنت قسمين هما: القسم الأول: ويحوي البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (الخبرة، الدورات التدريبية)، والقسم الثاني يشمل مهارات اتخاذ القرار وعددها (17) فقرة هي مهارة: (القدرة على تحديد المشكلة وعددها 6 فقرات، القدرة على اتخاذ القرارات وعددها 6 فقرات، القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات وعددها 5 فقرات). وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ضعيفة جداً).

5.3. صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري حيث قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين التربويين المتخصصين من ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، للوقوف على قدرتها على تحقيق الفاعلية المرجوة منها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم واقتراحاتهم من حيث وضوح الفقرات وسلامة التعبير والتراكيب اللغوية التي يمكن من خلالها تطوير المقياس. وتم إجراء جميع التعديلات المطلوبة التي أبداه المحكمين، حتى أصبح المقياس بصورته النهائية المطلوبة.

• صدق البناء الداخلي:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2): يبين معاملات ارتباط كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة

مجال المهارة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
1 القدرة على تحديد المشكلة	6	.657	**0.000
2 القدرة على اتخاذ القرارات	6	.690	**0.000
3 القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات	5	.852	**0.000

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة جميعها كانت مرتفعة، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

6.3. ثبات أداة الدراسة:

الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha: تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بين نتائج كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين نتائج كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول رقم (3).

جدول (3): قيم معامل الثبات لألفا كرونباخ

مجال المهارة	عدد الفقرات	الثبات
1 القدرة على تحديد المشكلة	6	0.711
2 القدرة على اتخاذ القرارات	6	0.770
3 القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات	5	0.826
مجموع المقياس	17	0.880

7.3. المعالجات الإحصائية:

استعانت الباحثة بالرمزة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي وهو الموافقة على تطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج "تصور مقترح" بدرجة عالية جداً، عالية متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة وكذلك استخدام اختبار (T-test) لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى أنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي (عبد الفتاح، 2008). والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (4): مقياس ليكارت الخماسي

درجة الممارسة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	إلى	من	إلى	من
منخفضة جدًا	19.9%	0%	1.79	1
منخفضة	39.9%	20%	59.2	1.80
متوسطة	59.9%	40%	3.39	2.60
عالية	79.9%	60%	4.19	3.40
عالية جدًا	100%	80%	5	4.20

4. عرض نتائج الدراسة:

1.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، والجدول رقم (5) يبين استجابات عينة الدراسة على كل مجال من مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية

جدول (5): استجابات عينة الدراسة على كل مجال من مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية

المجال	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
الأول	مهارة القدرة تحديد المشكلة	3.59	0.689	71.8%	2	عالية
الثاني	مهارة القدرة على اتخاذ القرار	3.36	0.476	67.2%	3	متوسطة
الثالث	تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات	3.83	0.570	76.6%	1	عالية
	الدرجة الكلية	3.59	0.0630	70.8%		عالية

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لمجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية بلغ (3.59) أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة الخرج دائمًا تتحقق وبدرجة ممارسة عالية، كما أن مجال (مهارة تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية) قد تصدر مجالات (مهارات اتخاذ القرارات التعليمية) لدى أفراد عينة الدراسة؛ إذ جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.83)، يليه مجال (مهارة القدرة على تحديد المشكلة) وبمتوسط حسابي (3.59)، وأخيرًا جاء مجال (مهارة القدرة على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.36). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (العمار، 2021؛ الغيث، 2020؛ عباس، 2018)، بينما اختلفت نتيجتها مع نتائج الدراسات التالية- والتي كان مستوى مهارة القدرة على اتخاذ القرارات التعليمية فيها متوسطًا (العمار، 2021؛ الشنوان، 2020).

وقد تم تناول النتائج المتعلقة بكل مجال على النحو التالي:

المجال الأول: مهارة القدرة على تحديد المشكلة

جدول (6): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مهارات اتخاذ القرارات التعليمية والتي تتعلق بمهارة القدرة على تحديد المشكلة

ثانيًا: مهارة القدرة تحديد المشكلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1.	أملك القدرة على تحديد المشكلات بسهولة.	3.96	0.886	79.2%	2	عالية
2.	أميز انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة.	3.84	0.996	76.8%	3	عالية
3.	أخذ بأراء المعلمين المقترحة في مجلس المعلمين عند مواجهة المشكلة	3.28	1.11	65.6%	4	عالية
4.	أعمل على إشراك المعلمين في مناقشة أثار المشكلة على المدرسة.	3.19	1.10	63.8%	5	عالية
5.	أطرح الأفكار البناءة لمواجهة المشكلة.	4.09	0.689	81.8%	1	عالية
6.	لدي المهارة والكفاءة والقدرة الفنية والإدارية لحل المشكلة.	3.19	1.18	63.8%	5	عالية جدًا
	جميع فقرات المحور	3.59	0.689	71.8%		عالية

يتضح من الجدول رقم (6) أن النسبة المئوية لمهارات اتخاذ القرارات التعليمية والتي تتعلق بـ (مهارة تحديد المشكلة) بلغت 71.8%، وأن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (3.59)، وهذا يشير إلى أن مهارات اتخاذ القرارات التعليمية التي تتعلق بمهارة القدرة على تحديد المشكلة كانت عالية. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات بين (63.8% إلى 81.8%). حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) والتي تنص على "أطرح الأفكار البناءة لمواجهة المشكلة" بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.689) وبوزن نسبي (81.8) وبدرجة عالية جدًا.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أعمل على إشراك المعلمين في مناقشة آثار المشكلة على المدرسة." والفقرة رقم (6) والتي تنص على "لدي المهارة والكفاءة والقدرة الفنية والإدارية لحل المشكلة. بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.18) وبوزن نسبي (63.8). وترى الباحثة بأن مديرات المدارس الثانوية لديهن القدرة على تطوير مهارة تحديد المشكلات وتنعزز هذه القدرة بتوفير الأساسيات للعمل والمتابعة بتحديد المشكلات التي تواجههن وفق رؤية 2030 والتي تدعم تحديد المشكلات واتخاذ القرارات التعليمية، وكذلك تفويض الصلاحيات لهن والتعامل من خلال اللامركزية في العمل.

المجال الثاني: مهارة القدرة على اتخاذ القرارات

جدول (7): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مهارات اتخاذ القرارات والتي تتعلق بـ مهارة القدرة على اتخاذ القرار

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة التقدير	مجالاً: مهارة القدرة على اتخاذ القرار
1	79.0%	0.742	3.95	عالية	1. أستطيع تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
2	57.8%	1.23	2.89	متوسطة	2. أعرض البدائل بصورة منظمة مع ربطها بالشواهد المؤيدة.
3	60.8%	1.13	3.04	عالية	3. الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي اتخذها.
4	53.0%	1.11	2.65	متوسطة	4. الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في اتخاذ القرارات.
5	76.8%	0.922	3.84	عالية	5. تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
6	76.4%	0.909	3.82	عالية	6. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية النهائية.
متوسطة	67.2%	0.476	3.36	متوسطة	جميع فقرات المحور

يتضح من الجدول رقم (7) أن النسبة المئوية لمهارة اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والتي تتعلق بـ (مهارة القدرة على اتخاذ القرارات) بلغت 67.2% وأن المتوسط الحسابي لهذا المجال هو (3.36)، والانحراف المعياري (0.476) وهذا يشير إلى أن مهارة اتخاذ القرارات التعليمية والتي تتعلق بمجال اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية، فيما عدا العبارتين "أعرض البدائل بصورة منظمة مع ربطها بالشواهد المؤيدة." و "الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في اتخاذ القرارات." جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمار (2021)، والشنواني (2020)، واختلفت مع دراسة كلاً من الغيث (2020)، ودراسة عباس (2018)، ودراسة درويش (2019) والتي جاءت بدرجة عالية.

وترى الباحثة بأن مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في هذا المجال بحاجة لتعزيز وتطوير قدراتهن على اتخاذ القرار من خلال تفويض السلطة لهن من قبل المسؤولين في الإدارات العليا على مواجهة المشكلة واتخاذ القرارات التعليمية. وكذلك التدريب العملي الميداني لمواجهة المشكلة واتخاذ القرار، وبحاجة إلى مزيد من التوعية بأهميتها ودورها الفعال في اتخاذ القرار الرشيد. وتوفير الدورات التدريبية وورش العمل للاستفادة منها في ممارسة دورها في اتخاذ القرارات التعليمية.

المجال الثالث: مهارات القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات

جدول (8): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مهارات اتخاذ القرارات والتي تتعلق بـ مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة التقدير	مجالاً: مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات
1	76.4%	0.869	3.82	عالية	1. أحرص على المراقبة الذاتية في تحمل المسؤولية.
2	77.6%	0.825	3.88	عالية	2. أحرص على وضع خطة عمل تتناسب وتنفيذ القرار المحدد على أكمل وجه.
3	79.0%	0.718	3.95	عالية	3. أنسق لضمان سير العمل في حالة غيابي الطارئ
4	73.3%	0.890	3.68	عالية	4. أوزع الأعمال على المشاركين والمعلمين.
5	77.2%	0.811	3.86	عالية	5. تقييم القرارات والنتائج المترتبة على تنفيذ خطة العمل للقرارات التي تم اتخاذها
عالية	76.6%	0.570	3.83	عالية	جميع فقرات المحور

يتضح من الجدول رقم (8) أن النسبة المئوية لمهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية والتي تتعلق بـ (مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات) بلغت 76.6% وأن المتوسط الحسابي لهذا البعد هو (3.83)، وهذا يشير إلى أنها كانت بدرجة عالية. كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا المجال جاءت بدرجة عالية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات بين (73.3% و 79.0%).

وترى الباحثة بأن مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخرج في هذا المجال على قدر عالٍ من المسؤولية والتنسيق والمشاركة في أداء المهام وتوزيع المسؤوليات، وعلى فهم ودراية بأهمية هذا المجال في تطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية من خلال الورش العملية والدورات التدريبية التي تقوم بمديرات المدارس في محافظة الخرج بمتابعتها وحضورها.

2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية تُعزى لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية)؟
وقد تم تناول النتائج المتعلقة بكل متغير على النحو التالي:

أولاً: الفروق التي تعزى لسنوات الخبرة:

لإظهار الفروق بين متوسطات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات؛ من 5 سنوات إلى أقل من عشر سنوات؛ 10 سنوات فأكثر). تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة أم لا.

جدول (9): اختبار التباين الأحادي لمقارنة مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مجموعات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تحديد المشكلة	بين المجموعات	.560	2	.280	0.580	0.563
	داخل المجموعات	26.052	54	.482		
	المجموع	26.612	56			
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.800	2	.400	0.709	0.496
	داخل المجموعات	30.447	54	.564		
	المجموع	31.247	56			
تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات	بين المجموعات	.112	2	.056	0.167	0.847
	داخل المجموعات	18.084	54	.335		
	المجموع	18.195	56			
مهارات اتخاذ القرارات التعليمية ككل	بين المجموعات	.015	2	.007	0.037	0.964
	داخل المجموعات	10.951	54	.203		
	المجموع	10.966	56			

يتضح من الجدول رقم (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لكل مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وترى الباحثة بأن ذلك يرجع إلى تجانس العينة مع المنظومة التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، ويعملون وفق الإجراءات الإدارية والقانونية المتبعة بغض النظر عن سنوات الخبرة، وأن كانت الخبرة تلعب دوراً مهماً في تعزيز وتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية، فيتضح تماسك مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في تقديم الخدمات المتعلقة بتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية وكذلك المشاركة في العملية كاملةً. حيث اتفقت مع نتائج كلاً من دراسة الشنواني (2020)، ودراسة الغيث (2020)، ودراسة فريجات (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة كلاً من العمار (2021)، ودراسة درويش (2019) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

ثانياً: الفروق التي تعزى إلى الدورات التدريبية:

لإظهار الفروق بين متوسطات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (من 5-10 دورات؛ 10-6 دورات). تم استخدام اختبار "T test" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة أم لا.

جدول (10): اختبار (ت) لمقارنة مهارات اتخاذ القرارات التربوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المتغير	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	القرار
مهارة القدرة على تحديد المشكلة	من 5-1 دورات	3.163	.8839	3.254	0.011	دالة إحصائية
	من 6-10 دورات	3.291	.9163	3.256		
مهارة القدرة على اتخاذ القرار	من 5-1 دورات	2.297	.8794	6.442	0.00	دالة إحصائية
	من 6-10 دورات	2.914	.8056	6.420		
مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات	من 5-1 دورات	2.992	.8860	2.148	0.033	دالة إحصائية
	من 6-10 دورات	3.208	.8829	2.147		

يتضح من الجدول رقم (10) نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية وقد بينت النتائج أنَّ هناك فروق في إجابات عينة الدراسة حول مهارات اتخاذ القرارات التعليمية عند جميع المجالات من خلال قيم مستوى الدلالة (sig) وهي أقل من القيم المقبولة (0.05)، وقد كانت الفروق لصالح الدورات التدريبية الأعلى من (6-10 دورات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في بيئة تربوية متقاربة، تتلقى فيها جميع المديرات دورات تدريبية مناسبة فمهارات اتخاذ القرارات التعليمية لا تختلف كثيراً بين مديرات المدارس الثانوية وإن زيادة عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج تعزز هذه المهارات لديهن، ويمارسن مهاراتهن بشكل فعال في المدارس الثانوية.

حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (العمار، 2021؛ درويش، 2019) التي أشارتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية ولصالح الخبرة الأعلى.

واختلفت مع نتائج كل من (الشنواني، 2020؛ الغيث، 2020؛ فريجات، 2011) والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

3.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون؟

للإجابة على السؤال الثالث قامت الباحثة بتحديد المنطلقات التي يستند إليها التصور المقترح:

• رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

طُرحت رؤية 2030 في عام 2016م حيث تقوم على ثلاث مرتكزات: العمق العربي والإسلامي والقوة الاستثمارية، وأهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي وتعتمد على ثلاثة محاور هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزهر، والوطن الطموح. كما أن رؤية السعودية 2030 تتطلب بيئات تعليمية ومحاضن تربوية لإعداد القوى البشرية وتنمية قدراتها وتطوير مهارات ودعم ابتكاراتها وإبداعها لتساهم في تحقيق الرؤية.

ومن أهم أهداف الرؤية في مجال التعليم: تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وتحسين استقطاب المعلمين وتأهيلهم وتطويرهم، وكذلك تنمية المهارات وحسن الاستفادة منها، وإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية. (وثيقة الرؤية، 40).

• مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم:

وهو مبادرة وطنية وجدت لتحقيق رؤية خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز رحمه الله لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال مجموعة من البرامج التطويرية المختلفة. (الثبتي، 2017، 479).

• نظرية هيربرت سايمون:

اعتمدت نظرية هيربرت سايمون في دراستها على مبادئ وأسس الإدارة العلمية التي وضعها فريدريك تايلور، وسايمون هو أستاذ العلوم الاجتماعية والسياسية بجامعة كارنيجي ميلون في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ دراسته مركزاً على الكفاءة مثل دراسة الزمن والحركة وسير العمل، وانتهى بالاتجاه نحو بحوث العمليات؛ وتعني التطبيق والوسائل والفنيات العلمية لحل المشكلات الإدارية المعقدة بشكل يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق

أفضل النتائج. (الحري، 2008، 259). ويمكن تلخيص ما ذكر عن نظرية سايمون في الأفكار التالية:

1. أن عملية اتخاذ القرار هي سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة ما.
2. أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرار بواسطة فرد أو فريق في إطار تنظيمي.
3. أن الوظيفة الأكثر أهمية للإدارة هي تزويد الرؤوسين بالبيئة الداخلية الملائمة للقرار.
4. أن عملية اتخاذ القرار هو نمط عام للسلوك الإداري العملي في كل مجالات العمل الوظيفي.
5. لابد من اتخاذ قرارات رشيدة بطريقة منطقية تتضمن مراحل وخطوات صنع القرار. (بكر، 2003، 81).

أهداف التصور المقترح كما تراها الباحثة:

- اتخاذ القرارات بأسلوب علمي موضوعي قائم على أسس نظرية علمية رصينة.

- تحقيق الانسجام بين السلطة العليا والسفلى في اتخاذ القرارات (الإشراف التربوي ومدرء المدارس).
- تعزيز السلوك الإداري الإيجابي التشاركي نحو العمل.
- زيادة دافعية العاملين في الميدان التعليمي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بسلبيات وإيجابيات المدرسة وطرق حلها وعلاجها.
- تطوير مهارات مدير المدرسة وتنمية قدراته في اتخاذ القرار الرشيد.

مراحل تطبيق التصور المقترح:

تري الباحثة أن تطبيق التصور المقترح يجب أن يمر بعدد من المراحل هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس: أي إنشاء فريق عمل في كل مدرسة لاتخاذ القرار، يختاره مدير المدرسة والمشرف التربوي ويطلق عليه مسمى وحدة اتخاذ القرار التعليمي المدرسي، حيث تُعرض فيه المشكلات وتُستقبل الحلول والمقترحات ويعمل استفتاء لبعض القرارات. ويعين مشرفاً عامًا من إدارة التعليم على وحدة اتخاذ القرار التعليمي في المدرسة، ويعين رئيس مسؤول (المدير) ونائب (الوكيل) وأعضاء من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور والطلبة.
- المرحلة الثانية: مرحلة التنظيم: ويتم خلالها إنشاء قاعدة بيانات خاصة بسلبيات وإيجابيات المدرسة وطرق حلها وعلاجها.
- المرحلة الثالثة: مرحلة التدريب والتطوير: ومن خلال هذه المرحلة يتم تطوير مهارات المدير في اتخاذ القرار من خلال: وحدة القرار التعليمي بالمدرسة في التدريب المستمر والتعلم الذاتي، وعلى مستوى إدارة التعليم في البرامج التدريبية التطويرية التي تعقد من مركز التدريب والابتعاث، وعلى مستوى المملكة في الدورات التدريبية والبرامج التطويرية في معهد التطوير المهني.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ: يتم فيها عقد اجتماعات دورية للأعضاء في وحدة اتخاذ القرار التعليمي بمشاركة أولياء الأمور والطلبة.
- المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم: حيث يجب استحداث جائزة القرار التعليمي الرشيد وإصدار دليل خاص بالجائزة ليثبت روح التنافس الشريف بين المدرء، وتعميم إدارة التعليم لقرار مدير المدرسة الناجح للمدارس الأخرى، ودعم تبادل الزيارات بين القيادات الإدارية.

متطلبات التنفيذ للتصور المقترح:

تري الباحثة أن متطلبات التنفيذ لتصورها المقترح سيكون في التالي:

- أن يُعتمد هذا التصور من صاحب الصلاحية في السلطة العليا حتى يكون قابل للتطبيق.
- صياغة اللوائح والتعليمات لإعطاء صلاحيات أكبر لمدير المدرسة مما هي عليه في الوقت الحاضر.
- إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات والقدرات لمدير المدرسة على اتخاذ القرار.
- توفير شبكة إنترنت عالية الجودة من إدارة التعليم والوزارة لكل مدرسة.
- توفير أجهزة حاسب تقنية لازمة لإنشاء نظام إلكتروني معلوماتي يوفر قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة.
- تعزيز سبل الشراكة المجتمعية وتطويرها وإشراكها في اتخاذ القرار.
- عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة الهيئة الإدارية والتعليمية في المشكلات المدرسية.
- دعم الإدارة العليا لمدير المدرسة صاحب القرارات الناجحة والفعالة لرفع الروح المعنوية.
- إعداد دليل لجائزة القرار التعليمي الرشيد ليثبت روح التنافس الشريف بين القيادات الإدارية.
- دعم البحوث العلمية في فن اتخاذ القرار الرشيد في ضوء نظريات الإدارة.
- إمكانية تعميم إدارة التعليم لقرار مدير المدرسة الناجح للمدارس الأخرى.
- عقد اللقاءات التربوية بين مدرء المدارس عن أهمية اكتساب مهارات اتخاذ القرار الناجح.
- توعية مديري المدارس بأثر فاعلية السلوك الإداري على اتخاذ القرارات.
- إنشاء دليل من مدير المدرسة يوضح طرق وأساليب ومراحل اتخاذ القرارات.
- إنشاء وحدة دعم واتخاذ القرار في المدرسة تهدف إلى مشاوره ومتابعة ومساندة مديري المدارس في اتخاذ القرارات حسب الطريقة والمنهجية العملية.

4.4. ملخص النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج على كل من مجال (القدرة على تحديد المشكلة، والقدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية) جاءت بمستوى عال.

- أن مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج على مجال (القدرة على اتخاذ القرارات التعليمية) جاء بمستوى متوسط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج تُعزى لمتغيري الخبرة والدورات التدريبية.
- وضعت الباحثة تصور مقترح لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

5.4. التوصيات والمقترحات:

- وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- تطوير مهارات عملية اتخاذ القرارات لمديرات المدارس الثانوية من خلال تفويض الصلاحيات لهن باتخاذ بعض القرارات الهامة التي تتعلق بإدارتهن.
- التدريب العملي الميداني لمديرات المدارس على اتخاذ القرارات المتعلقة بمدراسهن.
- تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في الإدارة العامة للتربية والتعليم حول عملية اتخاذ القرارات لزيادة وعي مديرات المدارس نحوها من حيث المعرفة والممارسة.
- عقد دورات وندوات تدريبية لمديرات المدارس على أساسيات البحث العلمي لمعرفة النظريات الإدارية والاستفادة منها في الميدان التعليمي.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات على مجتمعات مختلفة في ثقافتها ومواقع متنوعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بكر، عبد الجواد. (2003). *السياسات التعليمية وصنع القرار*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
2. بوساق. (2015). نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سايمون. تم استرجاعه من مجلة مسار الحرية من خلال الرابط الإلكتروني <https://massaralhurriyya.wixsite.com/massarr/single-post/2015/08/30>
3. تعلق، سيد صابر. (2011). *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*. دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1.
4. الثبيتي، نوال يوسف. (2017). أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية لعينات في محافظة الخرج. جامعة أسيوط، 33 (10): 472-521.
5. الحريري، رافده. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ لقرارات الإدارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. حمائل، عبد عطا الله. (2012). *القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر*. جامعة القدس المفتوحة.
7. درويش، زينب عواد مفلح. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية: الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، 27(5): 310-341.
8. الزعبي، إبراهيم. (2017). *الجديد في الإدارة التربوية والتخطيط*. مكتبة الرشد.
9. سعيد، هبة (2020). *أفضل طرق تطوير المهارات الشخصية*. <https://www.hellooha.com/articles/2506>
10. السكارنة، بلال خلف. (2015). *القيادة الإدارية الفعالة*. دار المسيرة.
11. سهام، سعادة. (2015). عملية اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للألمونيوم. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
12. الشنواني، هانيا منير مصطفى. (2020). دور مديرات رياض الأطفال في مشاركة المعلمات والأمهات في اتخاذ القرارات التعليمية: دراسة ميدانية على مؤسسات رياض الأطفال في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي* 34 (137): 383-426.
13. العازمي، حماد شبيب؛ فتحي، عبد الرسول؛ محمد، أبو النصر حسن محمد؛ ومحمد، السيد محمد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. *الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية* 20 (145): 127-182.
14. عامر، ربيع عبد الرؤوف. (2008). *نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتها*. مكتبة عين الجامعة.
15. عباس، إيمان حسن محمد؛ سميحة، علي، محمد مخلوف؛ وغير، أحمد محمد علي. (2018). تفعيل دور مراكز المعلومات في دعم اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية* 10 (1): 95-139.
16. عبد الحميد، زينب عوض. (2013). بعض المتغيرات المرتبطة بالتمكين الاجتماعي والاقتصادي للمرأة الريفية بمحافظة الفيوم، *مجلة العلوم الزراعية: كلية الزراعة، جامعة المنصورة*، 8(7): 347-390.

17. عطوي، محمد جودت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
 18. عقله، محمد يوسف. (2011). *إدارة الأفراد*. دار البداية، ط.1.
 19. العمار، ناصر أحمد ناصر. (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت: معوقاته ومتطلبات تطويره. *مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية* 4 (190): 382-337.
 20. العنزي، ماجد. (2014). *الإدارة التربوية والإدارة العسكرية*. دار الشيل للنشر والتوزيع.
 21. الغيث، العنود محمد. (2020). تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية 2030 للمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي* 34 (135): 142-97.
 22. فتيحة، بلحاح. (2016). الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية: جامعة الجزائر*، (7).
 23. فريجات، فريال محمد. (2011). الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد. *مجلة البحوث والدراسات: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - معهد البحوث والدراسات العربية*، (55).
 24. كنعان، نواف. (2007). *اتخاذ القرارات الإدارية بن النظرية والتطبيق*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 5، ص 46.
 25. مرسي، محمد منير. (2010). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. عالم الكتب.
 26. المومني، بلسم. (2022). *استراتيجيات اتخاذ القرار*.
<https://mawdoo3.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1>
 27. المعايطة، عبد العزيز عطا الله. (2007). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
 28. نجا، هادف. (2014). نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسات. *المجلة العلمية الجزائرية*: 18 (35).
 29. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية. (2030). <https://www.vision2030.gov.sa/ar>.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Dessler, G., & Starke, F. A. (2004). *Management: principles and practices for tomorrow's leaders*. Pearson/Prentice Hall.
2. Lin, Y. (2014). Teacher Involvement in School Decision Making. *journal of Studies in Education*, 4(3), 50-61.
<https://doi.org/10.5296/jse.v4i3.6179>
3. Strielkowski, W. Shishkin, A, & Galanov, V. (2016). Modern: Management: Beyond Traditional Managerial Practices, *Polish Journal of Management Studies*, 14(2), 10. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.2.21>

Educational Decision-Making Skills for Secondary School Principals in Al-Kharj Governorate and A Proposed Scenario for Developing them in Light of Simon's Theory

Reem Saqr Ali Al-Hilal

Student mentor at AL-Jawiya Elementary in Al-Kharj governorate, KSA
reemalhilal0@gmail.com

Received : 2/4/2022 Revised : 14/4/2022 Accepted : 30/4/2022 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.5.4>

Abstract: The study aimed at standing on the educational decision-making skills of secondary school principals in Al-Kharj Governorate and presenting a proposed vision for developing them in the light of Simon's theory. As well as revealing the differences between the opinions of the study sample members according to the variables of experience and training courses. The study used the survey method to identify the educational decision-making skills of secondary school principals. The study population consisted of (139) secondary school principals, and the study was applied to all members of the study community due to the small size of the study community by a comprehensive inventory method. A questionnaire was distributed to the study population, where the researcher obtained (85) responses from the study sample. The results of the study found that: The degree of approval of the study sample on all areas of educational decision-making skills came to a high degree, with a mean of (3,59) and a percentage of (70.8 %). The third domain, "the ability to define an action plan to implement educational decisions," ranked first, with a high degree, and with a mean of (3,83) and a percentage of (76.6%). As for the first domain, "the ability to identify the problem", it came in second place with a high degree, with an arithmetic average (3.36) and a percentage (71.8%). The second domain, "the skill of decision-making", came in third place, with an arithmetic average (3.36), a percentage (67.2%), and a medium degree. The study also found that there were no statistically significant differences between the opinions of the study sample members on all areas of educational decision-making skills due to the variable experience while there were statistically significant differences between the opinions of the study sample members on all areas of educational decision-making skills due to the variable of training courses. Finally, the researcher developed a suggested conception to develop the educational decision-making skills of secondary school principals in Al-Kharj Governorate in the light of Simon's theory.

Keywords: Developing skills; educational decision-making; Simon's theory.

References:

1. Al'azmy, Hmad Shbyb: Fthy, 'bd Alrswl: Mhmd, Abw Alnsr Hsn Mhmd: Wmhmd, Alsyd Mhmd. (2019). Ttwyr Ada' Mdyry Almdars Althanwyh Bdwt Alkwyf Fy Dw' M'ayyr Altmyz Llada' Alm'ssy. Althqafh Waltnmyh. Jm'yt Althqafh Mn Ajl Altmyh: 20(145): 127-182.
2. 'amr, Rby' 'bd Alr'wf. (2008). Nmadj Atkhad Alqrrat Fy Alm'ssat Alt'lymyh Wal'waml Alm'thrh Wkyfyf Altghlb 'la M'wqatha. Mktbt 'yn Aljam'eh.
3. 'bas, Eyman Hsn Mhmd: Smyhh,'ly, Mhmd Mkhlf: W'byr, Ahmd Mhmd 'ly. (2018). Tf'yl Dwr Mrakz Alm'lwm Fy D'm Atkhad Alqrrat Baledarat Alt'lymyh Bmhafzh Alfym. Mjlt Jam't Alfym Ll'lw Altrbyh Walnfsyh: Jam't Alfym - Klyt Altrbyh 10(1): 95-139.
4. 'bd Alhmyd, Zynb 'wd. (2013). B'd Almtghyrt Almrtht Balmkyn Alajtma'y Walaqtsady Llmrah Alryfyh Bmhafzt Alfym, Mjlt Al'lw Alzra'yh: Klyt Alzra'h, Jam't Almnswr, 8(7): 347-390.
5. 'twy, Mhmd Jwdt. (2014). Aledarh Almdrsyh Alhdythh. Mfahymha Alnzryh Wttbyqatha Al'mlyh. Dar Althqafh Llnshr Waltzy'.
6. Al'mar, Nasr Ahmd Nasr. (2021). Waq' 'mlyat Atkhad Alqrrat Bm'ssat Alt'lym Qbl Aljam'y Bdwlh Alkwyf: M'wqath Wmtlbat Ttwyrh. Mjlt Altrbyh: Jam't Alazhr - Klyt Altrbyh 4 (190): 337-382.
7. Al'nzy, Majd. (2014). Aledarh Altrbyh Waledarh Al'skryh. Dar Alshbl Llnshr Waltzy'.

8. 'qlh, Mhmd Bwsf. (2011). Edart Alafrad. Dar Albdayh, T.1.
9. Bkr, 'bd Aljwad. (2003). Alsyasat Alt'lymyh Wsn' Alqrar. Dar Alwfa' Ldnya Altba'h Walnshr.
10. Bwsaq. (2015). Nzryt Atkhad Alqrar 'nd Hrbt Symwn. Tm Astrja'h Mn Mjlt Msar Alhryh Mn Khlat Alrabt Alalktrwny <https://massaralhurriyya.wixsite.com/massarr/single-post/2015/08/30>
11. Drwysh, Zynb 'wad Mflh. (2019). Drjt Mmarsh Qa'dat Almdars Althanwyh Bmhafzt Alkhry Llqyadh Altsharkyh W'laqtha Bfa'lyt Atkhad Alqrarat Mn Wjht Nzh Alm'imat. Mjlt Aljam'h Aleslamy Ldrasat Altrbwyh Walnfsyh: Aljam'h Aleslamy Bghzh - Sh'wn Albhth Al'Imy Waldrasat Al'elya, 27(5): 310-341.
12. Fryhat, Fryal Mhmd. (2011). Alshfayh Fy Atkhad Alqrarat Aledaryh Lda Mdyry Almdars Alasasyh Alhkwmlyh Fy Alardn Fy Mhafzt Erbd. Mjlt Albhwth Waldrasat: Almnzmh Al'rbyh Ltrbyh Walthqafh Wal'lwm - M'hd Albhwth Waldrasat Al'rbyh, (55).
13. Ftyhh, Blhah. (2016). Alass Al'Imy Walnzryh Fy Atkhad Alqrar. Almjhl Alja'ryh Ll'wlmh Walsyasat Alaqtadyh: Jam't Alja'er, (7).
14. Alghydh, Al'nwd Mhmd. (2020). Tswrat Mdyry Almdars Althanwyh Bmdynh Alryad Ldwrhm Fy Mjal Alshrakh Fy Atkhad Alqrarat Wdrjt Eshrakhm Llm'Imyn Wawlya' Alamwr Fy Dw' Alr'yh Alwtynyh 2030 Llmmlkh Al'rbyh Als'wdy. Almjhl Altrbwyh: Jam't Alkwyth - Mjls Alnshr Al'Imy 34(135): 97-142.
15. Hmayl, 'bd 'ta Allh. (2012). Alqyadat Altrbwyh Wmttlbat Tahylha Lmwajhh Mstjdat Al'sr. Jam't Alqds Almftwhh.
16. Alhryry, Rafdh. (2008). Mharat Alqyadh Altrbwyh Fy Atkhad Alqrarat Aledaryh. Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'.
17. Kn'an, Nwaf. (2007). Atkhad Alqrarat Aledaryh Bn Alnzryh Waltbyq. Dar Althqafh Llnshr Waltwzy', T5, S46.
18. Alm'ayth, 'bd Al'zyz 'ta Allh. (2007). Aledarh Almdrsy Fy Dw' Alfkr Aladary Alm'asr. Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'.
19. Mry, Mhmd Mnyr. (2010). Aledarh Alt'lymyh Aswlha Wttbyqatha. 'alm Alktb.
20. Almwmy, Blsm. (2022). Astratyjyat Atkhad Alqrar. https://mawdoo3.com/%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9%8a%d8%ac%d9%8a%d8%a7%d8%aa_%d8%a7%d8%aa%d8%ae%d8%a7%d8%b0_%d8%a7%d9%84%d9%82%d8%b1%d8%a7%d8%b1
21. Njah, Hadf. (2014). Nzryt Atkhad Alqrarat Fy Alm'ssat. Almjhl Al'Imy Alja'ryh: 18(35).
22. S'yd, Hbh (2020). Afdl Turq Ttwyr Almharat Alshkhsy. <https://www.hellooha.com/articles/2506>
23. Sham, S'adh. (2015). 'mlyt Atkhad Alqrar Walttwyr Altnzymy Fy Alm'ssat Alja'ryh Drash Mydanyh Balshrk Alja'ryh Llalwmnywm. Jam't Mhmd Bwdyaf Almsylh.
24. Alshnwana, Hanya Mnyr Mstfy. (2020). Dwr Mdyrat Ryad Alafal Fy Msharkt Alm'imat Walamhat Fy Atkhad Alqrarat Alt'lymyh: Drash Mydanyh 'la M'ssat Ryad Alafal Fy Dw' R'yt Almmkh 2030. Almjhl Altrbwyh: Jam't Alkwyth - Mjls Alnshr Al'Imy 34 (137): 383-426.
25. Alskarnh, Blal Khlf. (2015). Alqyadh Aledaryh Alf'alh. Dar Almsyrh.
26. T'lb, Syd Sabr. (2011). Nzm Wd'm Atkhad Alqrarat Aledaryh. Dar Alfkr Llnshr Waltwzy', T1.
27. Althbyty, Nwal Ywsf. (2017). Adwar Alm'lmh Kqa'dh Trbwyh Fy Dw' Mshrw' Almlk bd Allh Lttwyr Alt'lym Fy Almmkh Al'rbyh Als'wdy Balmars Althanwyh L'ynat Fy Mhafzh Alkhry. Jam't Asywt, 33 (10): 472-521.
28. Wthyqt R'yt Almmkh Al'rbyh Als'wdy. (2030). <https://www.vision2030.gov.sa/ar>
29. Alz'ybry, Ebrahym. (2017). Aljdyd Fy Aledarh Altrbwyh Waltkhtyt. Mktbt Alrshd.