

The Degree to Which the Administrative Decision-Making Process Is Activated to Develop Government Schools in Jarash Governorate from the Viewpoint of School Principals

Shefa Kamal Mohammad Ibrahim*
Prof. Ahmed Mohammad Battah**

Received 20/5/2020

Accepted 18/7/2020

Abstract:

This study aimed to find out the degree to which the administrative decision-making process is activated to develop government schools in Jarash Governorate from the viewpoint of school principals. The researcher used the descriptive survey methodology. The study sample consisted of (181) male and female principals, (85) males and (96) females. A questionnaire has been developed which consisted of (6) domains and (52) items after completing the validity and reliability procedures. Results of the study showed that the degree to which the administrative decision-making process is activated to develop government schools in Jarash Governorate from the viewpoint of school principals came at medium degree, It was found that difference with statistically significance in degree out the degree to which the administrative decision-making process is activated to develop government schools in Jarash Governorate from the viewpoint of school principals attributed to gender variable in favor of the females, and according to the scientific qualification in favor of those with graduate studies, and for years of experience variable in favor of those with (10 years of experience and more). The study recommended that necessity for working to strengthening the activation of the administrative decision-making process to develop government schools in Jarash Governorate, through the establishment of specialized seminars and workshops.

Keywords: schools principals, administrative decision-making, Jarash Governorate.

Jordan\ shefaayasrh@yahoo.com *

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ ahmadbattah20@yahoo.com **

درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس

شفاء كمال محمد إبراهيم*
أ.د. أحمد محمد بطاح**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (181) مديراً ومديرة، منهم (85) مديراً و (96) مديرة. تم تطوير استبانة مكونة من (6) مجالات و(52) فقرة، بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس تبعاً لمتغير (الجنس) ولصالح الإناث. وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (الدراسات العليا). وتبعاً لمتغير (الخبرة) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تعزيز تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش، وذلك من خلال إقامة الندوات وورش العمل المتخصصة بذلك.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، اتخاذ القرارات الإدارية، محافظة جرش.

*الأردن/ shefaayasrh@yahoo.com

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ ahmadbattah20@yahoo.com

المقدمة:

شهدت الإدارة الحديثة تطوراً هائلاً في تضخم حجم المنظمات، وتعدد المعوقات المؤثرة في القرار سواء أكانت إدارية أم بيئية أم إنسانية، إذ يعد موضوع اتخاذ القرارات مهماً، وتتبع أهميته من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها، أم بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات، أم فيمن يكونوا هدفاً لها. وترتبط أهمية اتخاذ القرارات بتحقيق الأهداف المنشودة، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة على مقدرة القادة الإداريين وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

تعد الإدارة عملية مهمة للفرد والجماعة، تحتاجها التنظيمات على اختلاف أنشطتها. ولا يستغني الإنسان عن الإدارة في سعيه لتحقيق أهداف يصعب عليه تحقيقها، وبذلك كانت الإدارة ولا تزال عبارة عن جملة من النشاطات، والوظائف التي يقوم بها الإداري لإنجاز أهداف المجموعة التي يقودها (Sherif, 2003).

وذكر بطاح (Battah, 2019) أن مدير المدرسة يقوم بدورين مهمين هما:

- الدور الإداري: وهو المتعلق بتنظيم أمور المدرسة، وضبط دوام المعلمين، والطلبة، وتنفيذ الأنظمة والتعليمات.
- الدور الفني: وهو المتعلق بتنفيذ عملية التعليم والتعلم، كتنمية المعلمين مهنيًا، وطلب المشرفين التربويين، ورصد عملية تطبيق المناهج... إلخ. وباختصار فإن الدور الفني لمدير المدرسة يتعلق أساساً بجوهر عمل المدرسة وهو تعليم التلاميذ وصقل شخصياتهم وتمييزها. تنقسم أدوار مديري المدارس إلى: (التخطيط، والتنظيم، وصنع واتخاذ القرار)، وتعد وظيفة التطوير المؤسسي والتنظيمي في المدارس من الوظائف الرئيسة للمدير من خلال إدارة اتخاذ القرار والتخطيط المنهجي وتهيئة بيئة مدرسية، ودعم التطوير المهني للمعلمين (Bulach, 2006).

والقائد الناجح في مدرسته يعمل من خلال العاملين معه، ويتخذ قراراته لإثارة حماس العاملين معه، كما تعكس طريقته في اتخاذ القرارات شخصيته القيادية، إذ تعد عملية اتخاذ القرارات تحليلاً للنمط القيادي الذي يتبعه القائد في إدارته لمنظّمته (Al-Nuaimi, 2008).

لقد أصبح مقدار النجاح الذي تحققه المؤسسات التعليمية مرهوناً إلى حد كبير بمدى نجاحها

باتخاذ القرارات، إذ أن ما تشهده المنظمات الإدارية من مشكلة تعدد أهدافها، زاد من أهمية القرارات، وخاصة أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية جميع جوانب التنظيم الإداري، فهي لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس اتخاذ القرارات، وإجرائها وتنفيذها (Canaan, 2003).

وأشارت الدرويش (Al-Darwish, 2012) أن عملية اتخاذ القرارات حظيت بالاهتمام في العصر الحديث، وخاصة أنها تُعد من أهم العناصر أثراً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات الإدارية. فعملية اتخاذ القرار تعد نقطة البداية لجميع النشاطات التي تنفذها إدارات المنظمات.

خطوات صنع القرار:

أشار بطاح (Battah, 2016) إلى خطوات صنع القرار، وهي على النحو الآتي:

- الشعور بالمشكلة، أي الإحساس بأن هناك مشكلة ما.
- تحديد المشكلة، وهذا يأتي في ضوء المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لفهم طبيعة المشكلة وأبعادها.
- بلورة بدائل لحل المشكلة، أي التفكير في عدد من الحلول التي يمكن أن تؤدي لحل المشكلة.
- اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، أي ذلك البديل الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الفائدة والخسارة.

وذكر السعود (Al-Saud, 2009) أن عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية ومهمة في العمل الإداري، وذلك على النحو الآتي:

- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد: وتبرز من خلال عديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية، التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين.
- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات: وتبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها.
- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسات: وتبرز من خلال تأثيرها على الواقع التربوي والاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الذي يحتضنها.

وقد أصبحت الحاجة ملحة لرفع مستوى امتلاك مديري المدارس للمهارات اللازمة في عملية صنع واتخاذ القرارات والتي تحسن العملية التعليمية - التعلمية وتوجدتها في المدارس. وهذا ما سوغ للباحثين القيام بهذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس.
مشكلة الدراسة:

أظهرت عديد من الدراسات كدراسة المصاروة (Al-Masarwa, 2007) أن أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية كالمدراس تتعكس إيجاباً على تطويرها وتقدمها، ورفع كفاءة المدرسة الداخلية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. ولما كانت الحاجة ضرورية لتطوير عمل المدارس في الأردن، وزيادة مقدره إدارات المدارس في عملية اتخاذ القرارات وذلك باتباع الأسلوب العلمي الصحيح. ومن الملاحظ في أكثر المدارس الحكومية فإن هناك قصوراً في تطبيق المنهجية العلمية الصحيحة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من قبل مديري المدارس. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- **السؤال الأول:** ما درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف إلى درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أهمية الدراسة:

يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- مديرو المدارس في المدارس الحكومية في محافظة جرش، وذلك بالتعرف إلى درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس.
- مشرفو التدريب في وزارة التربية والتعليم في الأردن من خلال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة

- وتنفيذ البرامج المناسبة لتدريب مديري المدارس في مجال اتخاذ القرارات.
- المخططون التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وذلك لوضع خطط وبرامج لتطوير كفايات مديري المدارس في مجال اتخاذ القرارات.
- الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات، وفيما يأتي تعريف لهذه المصطلحات مفاهيمياً وإجرائياً:

- **اتخاذ القرار:** "هو مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو لمواجهة مشكلة طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة" (Al-Fadl, 2013: 77).

ويعرف إجرائياً: بأنه قيام مديري المدارس بمجموعة خطوات متسلسلة لحل مشكلة أو موقف معين بناءً على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل، وتم قياس ذلك استجابات مديري المدارس (أفراد عينة الدراسة) على الأداة التي إستخدمها الباحثان لهذا الغرض.

- **التطوير المدرسي:** "هو الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي إلى مستوى الخطة التطويرية، ويكون ذلك بتحقيق التحسين في فرص تعلم التلاميذ والارتقاء بمستوياتهم التحصيلية والذي يعد الهدف الرئيس للتطوير المدرسي" (Al-Mutamem, 2004:101).

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جرش.
- **الحدود الزمانية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة ضمن السياق الزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة وهو الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2019/2020م.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية ضمن مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعددها (181) مدرسة.

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات العربية:

أجرى الأصبحي (Al-Asbahi,2005) دراسة هدفت تقديم إطار نظري عن القرار والمشاركة في اتخاذه في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تعز في اليمن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (44) مديراً ومديرة و (166) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب انخفاض مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات نتيجة الوضع الإداري هو الإحباط عند المعلمين نتيجة الوضع الإداري في المدرسة والوضع الاقتصادي في البلاد، وضعف ثقة بعض مديري المدارس الثانوية بالمعلمين، وغياب القناعة لدى بعض المديرين بجدوى المشاركة في اتخاذ القرار.

وأجرت المصاروة (Al-Masarwa,2007) دراسة هدفت بناء أنموذج مقترح لاتخاذ القرارات الإدارية وفق نظام كوفمان - أسلوب حل المشكلات ومنحى النظم-للمدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وقد أستخدم المنهج التطويري التحليلي، بلغت عينة الدراسة (315) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لاتخاذ القرارات الإدارية متوسطة. وعدم وجود فروق في درجة اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً (للجنس). ووجود فروق في درجة اتخاذ القرارات الإدارية ولصالح (دراسات عليا). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات الإدارية ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وقام القويدر (Al-Qwaidr,2008) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على الالتزام الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك في الأردن. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (183) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المديرين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعاً. وتصورات المديرين عن مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة. وعدم فروق للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) والتفاعل بينهما. وعدم وجود فروق عند مستوى الدلالة للالتزام التنظيمي بأبعاده تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) والتفاعل بينهما.

وأجرى السفيناني (Al Sufyani, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف في السعودية. وقد أُستخدِم المنهج الوصفي المسحي، بلغت عينة الدراسة (380) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية متوسطة. ووجود فروق في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ولصالح (الإناث)، ولصالح (البكالوريوس)، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

الدراسات الأجنبية:

وأجرى ليتش وراي (Leech & Ray, 2008) دراسة هدفت بيان تصورات المعلمين عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار وعن سلوك مديري المدارس الثانوية في المناطق الحضرية في ولاية جورجيا الأمريكية. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (646) معلماً ومعلمة. وأُستخدِمت استبانتان احدهما لقياس مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار واتخاذها مكونة من (7) مجالات هي: (التخطيط، وتطوير سياسة المدرسة، والمنهاج والتعليم، وإنجاز الطلبة، والتنمية المهنية للمعلمين، وميزانية المدرسة)، والاستبانة الثانية لقياس تصوراتهم للسلوكيات القيادية لمديري المدارس شملت: (مواجهة التحديات، والرؤية، وتمكين المعلمين، والنمذجة للأنماط السلوكية والتشجيع وتقدير النجاح). أظهرت نتائج الدراسة أن أثر السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية على مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار كان منخفضاً جداً.

وقام جوني (Johnny, 2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذها في الأمور المالية والمنهاج في مدارس جنوب أفريقيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (210) معلمين ومعلمات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بمجال: (الأمور المالية، والمنهاج) متوسطة. وأن رغبتهم بالمشاركة في صنع القرار بما يتعلق بالمنهاج هي أعلى من رغبتهم بالمشاركة في صنع القرار بما يتعلق بالأمور المالية.

وقام أمبيود وإجبويدو (Omobud & Igbudu, 2014) بدراسة هدفت البحث في تأثير مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها في أداء عملهم في المدارس الثانوية في ولاية أوريدو في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (400) معلم

ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة معلمي المدارس الخاصة في صناعة القرارات أكثر من المدارس الحكومية، وأن المشاركة في صنع القرارات تؤثر في أداء المعلمين. وأن هناك فروقاً في العلاقة بين درجة المشاركة والأداء الوظيفي ولصالح (الإناث)، ولصالح ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ولصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات).

وأجرى أبيبي (Abebe, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى دور إدارة المدرسة في تشجيع مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدارس الحكومية في أثيوبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (88) مديراً ومديرة، و(240) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن محاولة تقوية الإدارة اللامركزية المعتمدة على المدرسة تقدمت بدرجة كبيرة، وأن العلاقة بين برامج التدريب التي تهتم بالجوانب التعليمية والمالية وبين المدارس الضعيفة، وأن هذه البرامج أعاققت عملية تطوير صنع القرار على مستوى المدرسة. وأفاد المعلمون ومديرو المدارس أنه توجد فجوات في التواصل بين برامج التدريب والمدارس، وكان المعلمون على وجه الخصوص غير راضين بما يقدم من هذه البرامج.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع صنع واتخاذ القرارات من الموضوعات المهمة، كما ورد في دراسة السفيناني (Al Sufyani, 2016) والتي هدفت التعرف إلى درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الطائف في السعودية. ودراسة أبيبي (Abebe, 2016) والتي هدفت التعرف إلى دور إدارة المدرسة في تشجيع مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدارس الحكومية في أثيوبيا. إن استعراض الدراسات السابقة أفادت الباحثين في استنتاج ما يلي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- تشابهت معظم الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها لأنها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

وقد استفاد الباحثان في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، إذ أعطت تصوراً عن واقع عملية صنع القرارات واتخاذها، والاطلاع على أدوات متنوعة في البحث في مثل هذا الموضوع،

فضلاً عن التعرف إلى المنهجية العلمية المستخدمة في هذه الدراسات، وكيفية عرض النتائج والوسائل الإحصائية المستخدمة.

أما بخصوص موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فتميز هذه الدراسة بأنها انفردت في التعرف إلى واقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس، مما يضيف على هذه الدراسة صفة الأصالة، ويمنحها سمة الأهمية.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الفصل ما يأتي:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعددهم (181) مديراً ومديرة، منهم (85) مديراً، و(96) مديرة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم 2019/2020م.

عينة الدراسة:

تم اعتماد مجتمع الدراسة ذاته للعينة - نظراً لصغر حجم المجتمع -، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

المتغير	المستوى	العدد	الكلي
الجنس	ذكر	85	181
	أنثى	96	
	المجموع	181	
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم	95	181
	دراسات عليا	86	
	المجموع	181	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	83	181
	10 سنوات فأكثر	98	
	المجموع	181	

أداة الدراسة:

طور الباحثان استبانة لقياس درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس

الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة المصاروة (Al-Masarwa, 200)، ودراسة السفياي (Al Sufyani, 2014).

وصف أداة الدراسة:

الجانب الأول:

صياغة الفقرات وإعداد الاستبانة بصورتها الأولية، واشتملت على (6) مجالات، و(55) فقرة، وعلى النحو الآتي:

- تحديد المشكلة موضوع القرار (12) فقرة.
- تحليل المشكلة موضوع القرار (10) فقرات.
- وضع بدائل لحل المشكلة موضوع القرار (11) فقرة.
- تقييم البدائل (6) فقرات.
- اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة (6) فقرات.
- تقييم القرار (10) فقرات.

الجانب الثاني: صدق أداة الدراسة

تم اعتماد صدق المحتوى لأداة الدراسة، من خلال عرضها على محكمين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعة الأردنية)، وعددهم (10) محكمين وذلك لإبداء آرائهم في كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وذلك من حيث: (مناسبة الفقرة، ووضوح الصياغة، وانتماء الفقرة للمجال). وتم الأخذ بآراء المحكمين من حيث (التعديل، أو الحذف، أو الإبقاء) لبعض فقرات أداة الدراسة. وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم صياغة أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، وكان تعديل المحكمين في إعادة صياغة بعض الفقرات، وعدم تكرار بعض الفقرات في أكثر مجال، وحذف بعض الكلمات الزائدة في بعض الفقرات، وأخطاء إملائية. وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصيغتها النهائية مكونة من (6) مجالات و(52) فقرة.

الجانب الثالث: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة تم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة، وذلك بتوزيع الاستبانة على

عينة من داخل عينة الدراسة - نظراً لصغر حجم عينة الدراسة - بلغت (5) مديريين و(5) مديرات، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات كرونباخ ألفا
تحديد المشكلة موضوع القرار	0.90
تحليل المشكلة موضوع القرار	0.88
وضع بدائل لحل المشكلة موضوع القرار	0.92
تقييم البدائل	0.89
اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة	0.91
تقييم القرار	0.90

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس.

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس + دبلوم)، (دراسات عليا).
- الخبرة: ولها فئتان: (أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع:

تصورات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش لدرجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم عمل ما يأتي:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، وذلك

لتسهيل تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة بواقع (181) استبانة، وتم استرجاعها كاملة، (85) مديراً و(96) مديرة. وقد طلب إلى أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (√) في المكان المناسب وفقاً لسلم (ليكرت الخماسي)، وقد أعطي بدرجة (كبيرة جداً (5 درجات)، وبدرجة (كبيرة (4))، وبدرجة (متوسطة (3 درجات)، وبدرجة (قليلة (2 درجة)، وبدرجة (قليلة جداً (1) درجة). وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

وعليه يكون من (-1 - 2.33 منخفض)، من (2.34 - 3.67 متوسط)، من (3.68 - 5 مرتفع).

- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في الجداول الخاصة بالتحليل الإحصائي وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة لها.
- الخروج بنتائج الدراسة.
- مناقشة النتائج والخروج بالتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب تمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومناقشتها والتوصيات،

وذلك على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية والرتبة لدرجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	1	0.86	3.38	تحديد المشكلة
متوسطة	2	0.67	3.24	تحليل المشكلة
متوسطة	3	0.78	3.23	وضع بدائل لحل المشكلة
متوسطة	4	0.85	3.19	تقييم البدائل
متوسطة	5	1.07	3.18	اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة
متوسطة	6	0.80	3.16	تقييم القرار
متوسطة	-	0.69	3.25	الكلية

يتبين من الجدول (3) أن درجة تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس متوسطة وبمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.69)، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يمتلكون المنهجية العلمية الصحيحة لحل المشكلة التي تواجههم في مدارسهم بدرجة كبيرة، أو لضغوط العمل التي يعانون منها في المدارس، كل ذلك يعيق من اتباع المنهجية العلمية لحل المشكلة بدرجة مرتفعة. وجاء مجال (تحديد المشكلة) في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.67)، ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد المشكلة موضوع القرار المنوي اتخاذه إزاء المشكلة، فتحديد المشكلة دائماً يأتي بالدرجة الأولى حتى يتم الوصول إلى القرار المناسب. بينما جاء مجال (تقييم القرار) في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.80)، وربما يعزى ذلك إلى انشغال مديري المدارس بالخطوات الأولى التي تسبق تقييم القرار، فضلاً عن ضغوط العمل التي يعاني منها مديرو المدارس، كل ذلك يشغلهم أو يكاد ينسيهم تقييم القرار المتخذ بخصوص المشكلة المطروحة. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المصاروة (Al-Masarwa, 2007)، واختلفت مع نتائج دراسة القويدر (Al-Qwaidar, 2008).

وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة:

أولاً: مجال تحديد المشكلة

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة المعيارية لفقرات مجال تحديد المشكلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	أعطي الأولوية والوقت الكافي لدراسة المشكلة المهمة والمستعجلة.	3.71	0.93	1	مرتفعة
5	أتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في تحديد المشكلة.	3.69	0.96	2	مرتفعة
1	أقوم بعقد اجتماعات لدراسة جوانب المشكلة.	3.52	1.16	3	متوسطة
6	أحرص على تشكيل لجنة لدراسة جوانب المشكلة.	3.41	1.26	4	متوسطة
3	أحدد المعنيين بالمسكلة (معلمين، واداريين، وطلبة... إلخ).	3.37	1.29	5	متوسطة
11	أتحلى بالصبر في تحديد المشكلة بالضبط.	3.28	1.32	6	متوسطة
9	أوجه العاملين إلى ما يجب عمله تجاه حل المشكلة.	3.26	1.31	7	متوسطة
8	أقوم بتحديد درجة صعوبة المشكلة (معقدة، مستعجلة... إلخ).	3.02	1.29	8	متوسطة
10	أقوم بتأجيل دراسة المشكلة غير المهمة وغير المستعجلة.	2.95	1.23	9	متوسطة
4	أحدد طبيعة المشكلة (قديمة، جديدة، طارئة... إلخ).	2.89	1.30	10	متوسطة
7	أقوم بتحديد ما أريد عمله تجاه حل المشكلة.	2.35	1.07	11	متوسطة
	الكلية	3.22	0.86	---	متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن الفقرة (2) والتي تنص على: " أعطي الأولوية والوقت الكافي لدراسة المشكلة المهمة والمستعجلة" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.93). ويعزى ذلك إلى أهمية إعطاء الأولوية دائماً والوقت الكافي للعمل على تحديد المشكلة المهمة والمستعجلة، والتي لا تحتل التأجيل وذلك لما يكون هناك ضرر من التأخر في دراسة حل لهذه المشكلة، والتي تحتاج إلى البت بقرار مناسب لحلها حتى لا يحدث ما تحمد عقباه. بينما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على: " أقوم بتحديد ما أريد عمله تجاه حل المشكلة" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (1.07). وربما يعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس ينفردون لوحدهم في حل بعض المشكلات التي تواجه المدرسة، وذلك ظناً منهم أن العاملين في المدرسة ليس لديهم وقت كاف لإشراكهم في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة، أو أن بعض مديري المدارس لا يرغبون بالفعل بإشراك العاملين في المدرسة بحل المشكلات التي تحدث في المدرسة، وذلك لاعتقادهم الخاطئ أنهم هم الوحيدون الأقدر على حل أي مشكلة.

ثانياً: مجال تحليل المشكلة

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة المعيارية لفقرات مجال تحليل المشكلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	أمتلك المقدرة على تحديد نوع المشكلة (تعليمية، إدارية، مالية، ...، إلخ).	3.87	1.13	1	مرتفعة
9	أحرص على جمع البيانات النوعية (أحكاماً، وتقييمات، ...، إلخ) للتوصل إلى المعلومات.	3.68	1.15	2	مرتفعة
1	أستخدم الحاسوب لتحليل البيانات المعلومات.	3.53	1.21	3	متوسطة
10	أحرص على جمع البيانات الكمية (رياضية، وإحصائية) للتوصل إلى المعلومات المتعلقة بالمسألة.	3.52	1.19	4	متوسطة
3	أقوم بتحديد الأسباب الرئيسة للمسألة.	3.49	1.19	5	متوسطة
4	أقوم بالرجوع إلى مصادر متنوعة مثل: (الكتب، والسجلات، والإنترنت) للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالمسألة.	3.48	1.16	6	متوسطة
7	أقوم بتصنيف المعلومات المتعلقة بالمسألة.	3.38	1.28	7	متوسطة
2	أحرص على دقة المعلومات التي تتعلق بالمسألة.	3.34	1.35	8	متوسطة
5	أركز اهتمامي على المعلومات التي تتعلق بالمسألة.	3.30	1.29	9	متوسطة
6	أحرص على تخصيص الوقت الكافي لتحليل المشكلة.	2.35	0.92	10	متوسطة
	الكلية	3.38	0.67	---	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على: " أمتلك المقدرة على تحديد نوع المشكلة (تعليمية، إدارية، مالية، ...، إلخ). " جاءت في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.13). ويعزى ذلك إلى خبرة مديري المدارس في إدارة مدارسهم، والتي انعكست على مقدرتهم العالية في تحديد نوع المشكلة التي تواجه المدرسة، فكلما زادت خبرة مدير المدرسة زادت دقته في تحديد المشكلة بالضبط. بينما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على: " أحرص على تخصيص الوقت الكافي لتحليل المشكلة " في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.92). وربما يعزى ذلك إلى ضغط العمل الذي يعاني منه مديرو المدارس من متابعة المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، فهذا قد يؤثر في تخصيص الوقت الكافي لتحليل المشكلة والتفرغ الكامل لها.

ثالثاً: مجال وضع بدائل لحل المشكلة

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال وضع بدائل لحل المشكلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أعمل على اختيار الحلول البديلة والتي تتوافق مع أهداف المدرسة.	3.80	1.06	1	مرتفعة
10	أحرص على إشراك العاملين في المدرسة عند اختيار البدائل	3.52	1.16	2	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	المناسبة.				
3	أعمل على تشكيل فرق عمل لدراسة البدائل المطروحة.	3.48	1.35	3	متوسطة
2	أجتمع مع فرق العمل باستمرار لمناقشة البدائل المطروحة.	3.40	1.33	4	متوسطة
9	أعمل على تحديد النتائج المتوقعة عند اختيار كل بديل.	3.35	1.23	5	مرتفعة
4	أقوم بدراسة الحلول البديلة للمشكلة في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمدرسة.	3.16	1.33	6	متوسطة
5	أتمهل في اختيار الحل المناسب للمشكلة لحين ظهور حلول أخرى.	3.14	1.29	7	متوسطة
8	أراعي عند اختيار بدائل حل المشكلة الموارد والإمكانات المتاحة.	3.05	1.39	8	متوسطة
6	أحرص على تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل التي تعالج المشكلة.	3.03	1.35	9	متوسطة
7	أضع بعين الاعتبار الأحداث غير المتوقعة عند اختيار الحلول البديلة للمشكلة.	2.34	1.12	10	متوسطة
	الكلية	3.23	0.78	---	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن الفقرة (1) والتي تنص على: "أعمل على اختيار الحلول البديلة والتي تتوافق مع أهداف المدرسة" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.06). ويعزى ذلك إلى أهمية وجود حلول بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها والتي يجب أن تتوافق مع أهداف المدرسة، وتكون واقعية وسهلة التطبيق. بينما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "أضع بعين الاعتبار الأحداث غير المتوقعة عند اختيار الحلول البديلة للمشكلة" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (1.12). وربما يعزى ذلك إلى عدم مقدرة مديري المدارس على تحري الدقة في تحديد الأحداث التي ستقع مستقبلاً في المدرسة، لذلك لا يهتمون كثيراً بكتابة الحلول البديلة للمشكلة التي تواجههم في المدرسة، ولكن حلولهم للمشكلة هي نوعاً ما آنية للمشكلة التي تواجههم.

رابعاً: مجال تقييم البدائل

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة المعيارية لفقرات مجال تقييم البدائل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	أحرص على الوقوف على إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة.	3.69	1.06	1	مرتفعة
1	أتيح الفرصة للمعلمين في المدرسة لتقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة.	3.50	1.10	2	متوسطة
4	أحرص على توفير الظروف المناسبة للأخذ بكل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة.	3.40	1.21	3	متوسطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	3	1.26	3.40	أراعي آثار تنفيذ كل بديل من البدائل على سير العملية التعليمية - التعليمية.	2
متوسطة	5	1.42	2.83	أحرص على توفير الوقت اللازم لدراسة كل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة.	6
منخفضة	6	1.08	2.33	أستخدم التحليل الكمي لتحديد العائد والكلفة لكل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة.	3
متوسطة	---	0.85	3.19	الكلية	

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (5) والتي تنص على: " أحرص على الوقوف على إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة " جاءت في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.06)، ويعزى ذلك إلى أهمية التغذية الراجعة للبدائل المطروحة لحل المشكلة، والوقوف على الإيجابيات وتحسينها أكثر، والوقوف على السلبيات للحد منها ومعالجتها والتقليل من أثارها، وذلك حتى يتسنى لمديري المدارس الحل الجذري للمشكلة التي تواجههم في مدارسهم. بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: " أستخدم التحليل الكمي لتحديد العائد والكلفة لكل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة" في الرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (1.08)، وربما يعزى ذلك إلى عدم امتلاك كثير من مديري المدارس الخبرة الكافية في مجال التحليل الكمي، أو إلى عدم اهتمام مديري المدارس بالتحليل الكمي، لأن أغلب مشكلات المدارس تتعلق بالدرجة الأولى بالعملية التعليمية - التعليمية، والتي قد لا تحتاج القيام بالتحليل الكمي.

خامساً: مجال اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال اختيار أنسب

البدائل لحل المشكلة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	1.15	3.70	أحرص على معالجة المشكلات المجتمعية التي قد تبرز خلال اختيار البديل الأنسب.	4
متوسطة	2	1.20	3.55	أحرص عند اختيار البديل الأنسب أن يتوافق مع خدمة المجتمع المحلي.	5
متوسطة	3	1.29	3.28	أحرص على اختيار البديل الأقل ضرراً على المدرسة.	2
متوسطة	4	1.22	2.96	أحرص على اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج.	3
متوسطة	5	1.15	2.37	أحرص على عمل توازن بين المخاطر التي يسببها اختيار البديل والفوائد التي يجلبها.	1
متوسطة		0.80	3.16	الكلية	

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة (4) والتي تنص على: "أحرص على معالجة المشكلات المجتمعية التي قد تبرز خلال اختيار البديل الأنسب" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.15)، ويعزى ذلك إلى أهمية توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وذلك لأن المجتمع المحلي يُعدُّ شريعاً فاعلاً مع المدرسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، لذلك يهتم مديرو المدارس على معالجة المشكلات المجتمعية التي قد تبرز عند اختيار البديل الأنسب لحل أي مشكلة. بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: "أحرص على عمل توازن بين المخاطر التي يسببها اختيار البديل والفوائد التي يجلبها" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.15)، وربما يعزى ذلك عدم امتلاك مديري المدارس المعرفة الكافية والدقيقة للمخاطر التي يسببها اختيار البديل الأنسب، لذلك قد يتعذر عليهم عمل توازن بين المخاطر التي يسببها اختيار البديل والفوائد التي يجلبها.

سادساً: مجال تقييم القرار

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة المعيارية لفقرات مجال تقييم القرار

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفعة	1	0.95	3.99	أعمل على صياغة القرار بشكله النهائي تمهيداً لإعلانه.
1	متوسطة	2	0.98	3.84	أحرص على متابعة تنفيذ القرار وتقويم نتائجه.
4	متوسطة	3	1.33	3.49	أحرص على مواجهة المشكلات المحتملة من تنفيذ القرار.
3	متوسطة	4	1.32	3.41	أحرص على اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار.
10	متوسطة	5	1.20	3.39	أحرص على عمل تغذية راجعة باستمرار لقياس درجة الالتزام بتنفيذ القرار.
5	متوسطة	6	1.31	3.18	أحدد مسؤوليات ومهام كل فرد من العاملين في المدرسة بعد تنفيذ القرار.
6	متوسطة	7	1.28	3.15	أحدد الطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل المناسب للمشكلة بعد تنفيذ القرار.
7	متوسطة	8	1.34	3.05	أحدد الوسائل التي يتم من خلالها متابعة تنفيذ القرار.
9	متوسطة	9	1.23	2.49	أحرص على التقيد باللوائح والأنظمة عند تنفيذ القرار.
8	متوسطة	10	1.17	2.38	أحدد المعايير التي تقيس النجاح والفشل عند تنفيذ القرار.
	متوسطة	---	0.71	3.23	الكلية

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة (2) والتي تنص على: "أعمل على صياغة القرار بشكله النهائي تمهيداً لإعلانه" جاءت في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.95)، ويعزى ذلك إلى الأهمية القصوى لصياغة القرار المتعلق بالمشكلة التي تواجه المدرسة بشكله النهائي حتى يتم إعلانه لمن يتعلق بهم القرار، وحتى يكون القرار مفهوماً

لهم بشكل واضح حتى يتم العمل بمقتضاه بالشكل الصحيح. بينما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على: " أعدد المعايير التي تقيس النجاح والفشل عند تنفيذ القرار" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.17)، وربما يعزى ذلك إلى أن تحديد المعايير التي تقيس النجاح والفشل أمر يحتاج إلى علم وخبرة ومعرفة علمية صحيحة قد لا يمتلكها مديري المدارس بالشكل الصحيح.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (10):

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد												
الجنس	ذكر	3.07	3.26	3.07	3.07	3.26	3.07	3.07	3.26	3.07	3.07	3.26	3.07	3.07	3.26	3.07
		85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
		.77	.67	.69	.75	.78	.63	.60	.77	.67	.69	.75	.78	.63	.60	.77
	أنثى	3.35	3.49	3.35	3.35	3.49	3.35	3.35	3.49	3.35	3.35	3.49	3.35	3.35	3.49	3.35
		96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
		.91	.66	.83	.92	.82	.77	.75	.91	.66	.83	.92	.82	.77	.75	.75
المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	2.87	3.16	2.87	2.87	3.16	2.87	2.87	3.16	2.87	2.87	3.16	2.87	2.87	3.16	2.87
		95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
		.88	.69	.79	.84	.80	.70	.69	.88	.69	.79	.84	.80	.70	.69	.88
	دراسات عليا	3.60	3.62	3.60	3.60	3.62	3.60	3.60	3.62	3.60	3.60	3.62	3.60	3.60	3.62	3.60
		86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
		.65	.56	.68	.70	.69	.67	.56	.65	.56	.68	.70	.69	.67	.56	.65
الخبرة	أقل من 10 سنوات	3.00	3.19	3.00	3.00	3.19	3.00	3.00	3.19	3.00	3.00	3.19	3.00	3.00	3.19	3.00
		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
		.79	.66	.73	.85	.75	.65	.63	.79	.66	.73	.85	.75	.65	.63	.79
	10 سنوات فأكثر	3.40	3.55	3.40	3.40	3.55	3.40	3.40	3.55	3.40	3.40	3.55	3.40	3.40	3.55	3.40
		98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
		.87	.64	.78	.83	.82	.72	.69	.87	.64	.78	.83	.82	.72	.69	.87

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش

تبعاً لمنغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ولمعرفة دلالة تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) كما في الجدول (11):

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
تحديد المشكلة	الجنس	5.701	1	5.701	10.467	.001
	المؤهل العلمي	24.785	1	24.785	45.508	.000
	الخبرة	8.311	1	8.311	15.259	.000
	الخطأ	96.399	177	0.545		
	الكل المصحح	133.290	180			
تحليل المشكلة	الجنس	3.568	1	3.568	10.028	.002
	المؤهل العلمي	9.766	1	9.766	27.447	.000
	الخبرة	6.608	1	6.608	18.573	.000
	الخطأ	62.975	177	.356		
	الكل المصحح	81.703	180			
وضع بدائل لحل المشكلة	الجنس	5.721	1	5.721	11.844	.001
	المؤهل العلمي	12.592	1	12.592	26.066	.000
	الخبرة	8.793	1	8.793	18.203	.000
	الخطأ	85.503	177	.483		
	الكل المصحح	110.817	180			
تقييم البدائل	الجنس	2.633	1	2.633	4.548	.034
	المؤهل العلمي	22.588	1	22.588	39.021	.000
	الخبرة	4.287	1	4.287	7.406	.007
	الخطأ	102.461	177	0.579		
	الكل المصحح	130.971	180			
مجال اختيار أنسب البدائل لحل المشكلة	الجنس	2.609	1	2.609	4.884	.028
	المؤهل العلمي	16.222	1	16.222	30.360	.000
	الخبرة	4.211	1	4.211	7.882	.006
	الخطأ	94.572	177	0.534		
	الكل المصحح	116.674	180			
تقييم القرار	الجنس	2.320	1	2.320	5.310	.022
	المؤهل العلمي	6.704	1	6.704	15.346	.000
	الخبرة	5.821	1	5.821	13.325	.000
	الخطأ	77.326	177	0.437		
	الكل المصحح	91.298	180			
الكل	الجنس	3.856	1	3.856	10.907	.001
	المؤهل العلمي	14.214	1	14.214	40.199	.000

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
	الخبرة	6.629	1	6.629	18.748	.000
	الخطأ	62.583	177	0.354		
	الكل المصحح	85.959	180			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية تعزى لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) إذ كانت قيم (ف) = (10.907، 40.199، 18.748) على الترتيب، وكذلك وجود فروق في جميع مجالات تصورات مديري المدارس لواقع تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغير:

- (الجنس) ولصالح الإناث، وربما يعزى ذلك إلى أن مديريات المدارس أكثر تطبيقاً لاتباع عمليات اتخاذ القرارات، وذلك يظهر من خلال مدارس الإناث والتي تتصف بالنظام والترتيب والالتزام والضبوط والدافعية نحو مهنة التعليم، وانتماء المديرية والمعلمات لمدارسهن، وتميز الطالبات في المدارس بالتحصيل الأكاديمي أكثر من مدارس الذكور، وهذا ما يثبته واقع مدارس الإناث.
 - (المؤهل العلمي) ولصالح المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا)، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي الدراسات العليا وبحكم دراستهم العليا وزيادة معارفهم العلمية، انعكس ذلك على إدارتهم وتطبيقهم لتفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس بشكل أفضل من ذوي المؤهل العلمي الأقل.
 - (الخبرة) ولصالح الخبرة الأكبر (أكثر من 10 سنوات)، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأعلى وبحكم خبرتهم في الإدارة والتي ازدادت أولاً بأول نتيجة تراكم الخبرة والتي انعكست على إدارة المدرسة بالطريقة المثلى والتي تفوق ذوي الخبرة الأقل، مما أدى إلى قناعتهم بتطبيق تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير مدارسهم.
- واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المصاروة (AI-Masarwa, 2007)، واختلفت مع نتائج دراسة القويدر (AI-Qwaidr, 2008).
- التوصيات:** في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:
- العمل على تعزيز تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة

- جرش، وذلك من خلال إقامة الندوات وورش العمل المتخصصة.
- العمل على تكثيف الدورات لمديري المدارس (الذكور)، وذوي الخبرة (الأقل من 10 سنوات)، وذوي المؤهل العلمي الأقل من (الدراسات العليا) أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتنفيذ عملية اتخاذ القرارات الإدارية لتطوير المدارس الحكومية في محافظة جرش.

References:

- Abebe, Workneh (2016). **School management and decision- making in Ethiopian Government Schools**. Evidence from the Young Lives Qualitative School Survey. Retrieved 16/8/2015. From: www.younglives.org.UK/files/working-papercy YL-wp86-ababe, PDF.
- Al-Nuaimi, Saleh (2008). **Management**, Amman: Jordan, Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution.
- Al- Darwish, Dalal (2012). **The level of ethical decision-making among middle school principals in the State of Kuwait and its relationship to the level of organizational loyalty to teachers from their point of view**, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman: Jordan.
- Al Sufyani, Majed (2016). **The degree of teacher participation in school decision-making from the point of view of secondary school teachers in Taif Governorate**, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah: Saudi Arabia.
- Al-Asbahi, Muhammad (2005). **Reasons for the low level of teacher participation of secondary school principals in decision-making in the city of Taiz**, Unpublished Master Thesis, University of Taiz: Yemen.
- Al-Fadl, Moayad (2013). **Theory of decision-making**, 1st ed., Amman: Dar Al-manhahej for Publishing and Distribution.
- Al-Masarwa, Khaleda (2007). **A suggested model for administrative decision-making according to the Kaufman system based on problem-solving method and systems approach in general secondary schools in Jordan**, Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University for Supreme Studies, Amman: Jordan.
- Al-Mutamen, Mona (2004). **Prepared by the principal of the school to lead the change**, 1st floor, Amman: Jordan, Academic Book Center.
- Al-Qwaidar, Hamad (2008). **The relationship of participation in organizational decision-making with the organizational commitment of principals of public schools in Karak Governorate from their viewpoint**, Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Karak: Jordan.
- Al-Saud, Rateb (2009). **Educational administration: Concepts and**

- prospects**, Amman: Tariq Office Services.
- Battah, Ahmed (2019). **Human resources management in the educational system (teacher, principal, school, educational supervisor)**, 1st ed., Amman: Dar Al-Shorouk for publication and distribution.
- Battah, Ahmed & Al-Taani, Hassan (2016). **Educational administration A contemporary vision**, 1st ed., Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Bulach, C, Booth, D & Pickrtt, W (2006). **Analyzing the leadership behavior of school principals**, NVPEA, 1(1), 1-13.
- Canaan, Nawaf (2003). **Administrative decision-making between theory and practice**, Amman: the House of Culture for Publishing and Distribution.
- Emery, E (2017). Ethical behavior, leadership, and decision making, **Doctor of Business Administration**, Walden University.
- Johnny, J.M. (2013). **Teacher Involvement in Decision Making in Finance and Curriculum Matters**, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education , University of Kwazulu- Natal: South Africa Retrieved 18/8/2014 From: <http://researchesbace.ukzn.ac.za/xmlui/handle/10413/zoll.PDF>
- Leech, D.F & Ray, c (2008). **Faculty perception of shared decision making and the principal leadership behaviors in secondary schools in a large urban district**. Retrieved, 10/8/2013. From: www.Redoybit.Com/Fuculty-Perception-ofshared-decision-making
- Omobude, M. & Ijbudu, U. (2014). Influence of teachers participation in decision making on their job performance in public and private secondary school in order local government Area of Edo State, Nigeria. **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol, 1, (5), 12-22.
- Sherif, Abdin (2003). The role of educational administration with goals in developing the administrative and professional competence of the principal, **Educational Journal**, Kuwait University, Kuwait, 10 (66): 186-221.