

The Effectiveness of Administrative Decision-Making among Secondary School Principals within the Green Line

Minas Aouni Mahamid*
Prof. Saleh Nasser Alimat**

Received 10/5/2022

Accepted 29/6/2022

Abstract:

The current study aimed to identify the effectiveness of administrative decision-making among secondary school principals within the Green Line from the point of view of principals and teachers. The study followed the descriptive survey methodology and applied a questionnaire consisting of (27) items divided into four domains, namely (identifying and summarizing the problem, developing alternatives, evaluating alternatives and choosing the best, announcing the decision, implementing it and evaluating it), on a randomly selected sample consisting of (400), principals and teachers. The results showed that the total degree of the effectiveness of administrative decision-making among secondary school principals within the green line was high, and that the study tool domains were all high, and the results showed that there were statistically significant differences due to the gender variable in all domains, in favor of females. And there were differences attributed to the job title variable in favor of the teachers, and there were no differences due to the variables of years of experience and educational qualification. The study recommended holding training courses for school principals in the process of making appropriate administrative decisions. Studying the problems facing school principals in the decision-making process and developing appropriate solutions to them.

Keywords: Effectiveness, decision-making, green line, principals, teachers.

Palestine\ meso_2009_2010@hotmail.com *
Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ olimatsaleh@yu.edu.jo **

فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر

ميناس عوني محاميد*

أ.د. صالح ناصر عليمات**

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وطبقت الاستبانة المكونة من (27) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (تحديد المشكلة وتلخيصها، وضع البدائل، تقييم البدائل واختيار الأفضل، إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه)، على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية مؤلفة من (400) مدير ومديرة ومعلم ومعلمة داخل الخط الأخضر، أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت مرتفعة، وأن مجالات أداة الدراسة جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات جاءت لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي جاءت لصالح المعلمين، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة. ودراسة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في عملية اتخاذ القرارات ووضع الحلول المناسبة لها.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، اتخاذ القرارات، الخط الأخضر، المديرين، المعلمين.

* فلسطين/ meso_2009_2010@hotmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ olimatsaleh@yu.edu.jo

المقدمة

يشهد العالم أجمع في الوقت الحالي تغيراً وتطوراً سريعاً، وتتأثر المؤسسات التعليمية بهذا التغير كبقية المؤسسات والقطاعات الأخرى، مما يتطلب منهم اتخاذ قرارات إدارية ذات فاعلية عالية لمواكبة التطورات والتعامل مع الواقع والمشكلات التي قد تواجهها، إذ تمثل القرارات الإدارية محورا مهما في تطور المؤسسة وتقديمها والتعامل مع مشكلاتها.

تعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي مؤسسة، بل هي جوهر الإدارة كما وأن دراسة السلوك الإداري لأي مؤسسة يتم من خلال دراسة كيف تتخذ الإدارة القرارات فيها، وهي تعد المحرك لجهود الموارد البشرية ونشاطاتها كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، بداية من تحديد الأهداف ورسم الخطط، أو تحديد إجراءات العمل ونظمه واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من الوظائف الإدارية (Abu Qadiri , 2003).

عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية مدروسة قائمة على العلم والدراسة وتمكن الإداريين من الربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب هادف يؤدي إلى تحقيق الأهداف. إذ تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمات الأساسية في أي جهاز إداري ويتوقف على مدى فاعليتها نجاح المؤسسة أو فشلها، ومن هذا المنطلق أصبح العمل الإداري يركز على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها، لذلك عدت عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما يتفق عليها عديد من العلماء جوهر العملية الإدارية ومحورها (Al Kalaldehy, 2018).

وإذا كانت إدارة المدرسة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات فإن من مهماتها الرئيسية إعادة صياغة القرارات الفوقية في إطار تنفيذي جديد يتفق مع طبيعة المدرسة والمواقف والمشكلات ليتمكن من تطبيقها في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة أو التغيرات الموقفية الطارئة، والعوامل والقوى المؤثرة في عملية التنفيذ داخل المدرسة، ومن ثم فالقرار المتخذ من قبل إدارة المدرسة ينبغي أن يبنى على أساس البيانات والمعلومات الدقيقة والاختيار الأنسب من بين البدائل المتاحة، وكذلك الاتصال الجيد بين جميع الأقسام المعنيين الذي يضمن فاعلية تطبيق القرارات والوصول إلى النتائج المرجوة منه (Al Taweel, 2006).

إن فاعلية القرارات الإدارية تحتاج إلى ممارسة مجموعة من الأساليب الإدارية التي قد تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها، ولعل أن التدرج في اتخاذ القرارات الإدارية وتوفير الشروط المناسبة فيها يضمن تنفيذ العاملين لها في جو من الحماس والتفاعل بما يحقق الأهداف التي

تضمنتها خطة المؤسسة بكفاءة وفاعلية (Al-Hussaini and Al-Beltagy, 2016). وتعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها "إسهام القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من قبل المعنيين وزمن اتخاذ القرار" (Yagi, 2002, 22).

وترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالسعي للتطوير التنظيمي وبعيد التطوير التنظيمي مسؤولية القيادات الإدارية، وتتضح مهمات القادة في التطوير من خلال عدة ممارسات أهمها الإلمام بالتطورات في مجال عملهم، وتوفير الجو الملائم لإحداث التطوير، وتطوير المقدرات الإنسانية والفنية، واتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة (Shehab, 2012).

ونظرا للتطور السريع في المجالات كافة، أصبحت الإدارة مهتمة وبشكل كبير بعمليات التغيير والتطوير التنظيمي بل إن نجاحها يعتمد كثيرا على مدى فاعليتها في هذا المجال، والإدارة الفاعلة تحرص على اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة التي من شأنها دفع التطوير التنظيمي في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة التي قد تصادف عملياته، كما ويشمل التطوير التنظيمي السياسات والهيكل والإجراءات والموارد البشرية والتقنية وحتى الموارد المادية (Kanaan, 2007). ترتبط عملية اتخاذ القرارات الإدارية ارتباطا مباشرا بعمليات الإدارة ووظائفها، فهي عملية يومية وتتم في جميع أقسام ومستويات المؤسسة، فجميع العاملين يواجهون عديداً من الأمور والأعمال التي تتطلب اتخاذ قرار، وبالذات المديرين ومن يشغل وظائفهم. وتعرف فاعلية القرارات الإدارية بأنها: "اختيار البديل الذي يتفق مع جميع المتغيرات الموقفية للمشكلة موضوع القرار، والتوقيت المناسب لوضعه موضع التنفيذ لتحقيق الأهداف" (Hegazy, 2006, 11).

كما عرف القهوي واللالا والوادي (Al-Qahwi & Al-Lala & Al-Wadi 2003) فاعلية القرارات الإدارية بأنها: "ذلك القرار القادر على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة".

ويعرف الباحثان فاعلية اتخاذ القرار بأنها: مقدرة القرار على تحقيق ما صدر لأجله في أقل جهد وأسرع وقت وأعلى جودة، على نحو يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتقديمها.

وللقرارات الإدارية عدة أنواع ومن أهمها كما أشار إليها عطوي (Atwi, 2012) ما يأتي:
القرارات الرسمية: وتتمثل هذه القرارات التي تصدر من منطلق الوظيفة والممارسات الرسمية،

وهي عكس القرارات الشخصية التي تصدر من منطلق رجل الإدارة كإنسان وليس كعضو في المؤسسة. والقرارات المتعلقة بالمحتوى والطريقة: وتتمثل في تنظيم المناهج التعليمية وبنائها، وكيفية استثمار المدير للوقت والجهد لتحسين العمل. والقرارات الرئيسية: وهي القرارات بعيدة المدى والتي تحتاج إلى تكلفة عالية، وجهد كبير وفترة زمنية لأنها قرارات جوهرية. أما القرارات المبرمجة: فتعد هذه القرارات روتينية.

وقد أجريت عدد من الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية اتخاذ القرارات فقد أجرى الإبراهيم (Al-Ibrahim, 2006) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون. وقد أستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (51) مديراً ومديرة. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظة عجلون جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق دالة احصائياً تعزى لأثر الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق لصالح الخبرة.

وجاءت دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011) بهدف التعرف إلى مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي في نيجيريا والبالغ عددهم (200) معلم، وتم استخدام المنهج الوصفي وتطوير الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوتاً في تفاعل المعلمين والمعلمات في صنع القرار، وأن المعلمين أكثر انخراطاً في صنع القرار، وأن المعلمين كبار السن أكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة، وإن المؤهل وسنوات الخبرة لم تكن عقبات في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

وجاءت دراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020) بهدف قياس أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ومدى وجود فروق دالة حول فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات (حجم المؤسسة، عمر المؤسسة، ملكية المؤسسة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (273) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اهتمام في المؤسسات محل الدراسة بفاعلية القرارات الإدارية بكافة أبعادها.

وهدف دراسة الشيباب (Al Sheyab, 2020) التعرف إلى العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية لدى مديري المدارس تربية لواء الطيبة والوسطية، وتكونت عينة الدراسة من (315) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة من خمسة محاور، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية لدى مديري مدارس لواء الطيبة والوسطية جاءت مرتفعة، ووجود فروق تعزى للجنس لصالح الإناث، وفروق تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة.

تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في انتمائها للدراسات الوصفية، واستخدام كل منها الاستبانة لدراسة مجتمع الدراسة. واتبعت المنهج الوصفي بوصفه المنهج المناسب للدراسة واختلفت مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة الإبراهيم (AlIbrahim, 2006)، ودراسة الشيباب (Al-Sheyab, 2020).

وهدف هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد اختلفت مع الدراسات السابقة جميعها في أنها تميزت بتناولها المتغيرات السابقة مجتمعة في دراسة واحدة في حين لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة إلى المتغيرات ذاتها في دراسة واحدة. وأستخدمان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وقد تشابهت مع جميع الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة في استخدامها للاستبانة. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع وحجم العينة ومكان إجرائها.

واختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني للدراسة الحالية، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة (2006-2020)، بينما الدراسة الحالية أجريت خلال العام الدراسي (2021-2022). وتميزت هذه الدراسة بهدفها الرئيس وهو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، إذ لم تتطرق أي دراسة لهذا الموضوع في مدارس داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من تدني مستوى فاعلية القرارات الإدارية في المدارس، وعدم إدراك أهمية هذه القرارات في تحقيق التطوير التنظيمي المستمر. كما وتنبثق هذه المشكلة من عدم

تحقيق الجدوى المطلوبة من القرارات الإدارية لمديري المدارس بسبب تركيزهم على التسلطية في اتخاذ القرارات والمركزية في إصدار الأوامر وعدم المشاركة من قبل المعلمين في اتخاذها أو تقديم البدائل التي من شأنها أن تخدم القرارات الإدارية. وقد قام الباحثان بإجراء مقابلات مع عدد من ميري المدارس والمعلمين الذين أشاروا إلى وجود ضعف في القرارات الإدارية في مدارس الخط الأخضر.

ويتبين مما سبق أن هناك قصوراً في فاعلية اتخاذ القرارات من قبل ميري المدارس مما ينعكس بدوره على عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة. ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى فاعلية القرارات الإدارية لدى ميري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى ميري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى ميري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

1. تعرف درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى ميري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
2. تعرف الفروق في تقديرات المديرين لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى ميري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من بعددين رئيسيين وهما: النظري والعملي:

الأهمية النظرية:

1. تركز الدراسة على درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى ميري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر التي تؤدي إلى رفع مستوى التطوير التنظيمي داخل تلك المدارس.

2. قلة الدراسات التي تهدف إلى دراسة درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.

الأهمية العملية:

من المؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. مديرو المدارس ومتخذو القرار في المدارس الحكومية من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.
2. وتأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على جانب مهم من جوانب العمل الإداري وهو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وما ستتوصل إليه هذه الدراسة سيسهم في تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته لدى مديري المدارس.
3. فتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات وبحوث مستقبلية، تتناول جوانب أخرى في هذا الموضوع، بتناول أحد المتغيرات مع متغيرات أخرى.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

اشتملت المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على ما يأتي:

- **القرارات الإدارية اصطلاحاً:** هو إعلان للإدارة بقصد إحداث أثر قانوني إزاء الأفراد يصدر عن السلطة الإدارية في صورة تنفيذية أي في صورة تؤدي إلى التنفيذ المباشر " (Awabidi, 91, 2005).
- **القرارات الإدارية إجرائياً:** هي الاختيارات المنبثقة من الإدارة بصدد إحداث تغيير لصالح المؤسسة وأهدافها، ومنبثق من القوانين واللوائح والأنظمة الموضوعة.
- **فاعلية القرارات الإدارية اصطلاحاً:** " هي تحقيق الأهداف المسطرة بالزمن المحدد باستعمال الوسائل المتاحة " (Hassan & Al-Aji, 2013, 173).
- **فاعلية القرارات الإدارية إجرائياً:** وتعرفها الباحثة بمقدرة القرارات الإدارية على تحقيق ما وضعت لأجله من أهداف وحل مشكلات بهدف رفع مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس.

حدود الدراسة ومحدداتها: اشتملت حدود الدراسة على ما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرته هذه الدراسة على درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- **الحد البشري:** اقتصرته هذه الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.

- **الحد الزمني:** اقتصر تطبيقها على الفصل الدراسي الأول. (2022/2021).
 - **الحد المكاني:** اقتصر تطبيقها على عينة من المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.
 - **المحددات:** تحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.
- منهج الدراسة**

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها ومعلميها ومعلماتها التابعة لمديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر، خلال العام الدراسي 2022\2021 وعددهم (3975) فرداً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2022\2021. وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (400) مدير ومديرة ومعلما ومعلمة، من المدارس الثانوية الحكومية الواقعة داخل الخط الأخضر، وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب سحبها من المجتمع الأصلي بحسب جدول ومورجان وكريسي (Krejcie & Morgan, 1970) لاختيار العينات كما هو مبين في الجدول (1):

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	183	45.8
	أنثى	217	54.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	205	51.2
	ماجستير	164	41.0
	دكتوراه	31	7.8
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	86	21.5
	من 5 إلى 10 سنوات	135	33.8
	أكثر من 10 سنوات	179	44.8
المسمى الوظيفي	معلم	385	96.2
	مدير	15	3.8
	المجموع	400	100.0

أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ومنها دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة الإبراهيم (Albrahim,)

(2006)، ودراسة الشيباب (Al-Sheyab, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بصورتها النهائية، إذ تكونت الأداة من (26) فقرة فضلاً عن المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة إلى أربعة مجالات (تحديد المشكلة وتلخيصها، وضع البدائل، تقييم البدائل واختيار الأفضل، إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه)، كما في الجدول (2):

الجدول (2) مجالات وفقرات الاستبانة

التسلسل	مجالات أداة الدراسة	عدد الفقرات
1	تحديد المشكلة وتلخيصها	6
2	وضع البدائل	6
3	تقييم البدائل واختيار الأفضل	6
4	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	8
	الدرجة الكلية	26

وقد تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي (دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، ابداً (1)) للإجابة عن تلك الفقرات، إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة منخفضة جداً.

صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للأداة والبالغ عددهم (11) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية والمناهج ، وقام المحكمون بإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، وقد أبدى المحكمون عديدًا من الملاحظات، فقد تم تعديل بعض الفقرات من حيث الصياغة اللغوية وعددها سبع فقرات، ولم يتم حذف أي فقرة، وأجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كمعيار للحكم على صلاحية الفقرة. وبذلك لم يتم إجراء أي تغيير على عدد فقرات الأداة وبقيت (26) فقرة.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة ومديراً ومديرة، إذ تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل

الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.74-0.91)، ومع المجال (0.79-0.93) والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.89**	0.82**	10	0.89**	0.87**	19	0.88**	0.87**
2	0.89**	0.81**	11	0.90**	0.89**	20	0.79**	0.74**
3	0.91**	0.91**	12	0.90**	0.87**	21	0.86**	0.89**
4	0.82**	0.79**	13	0.88**	0.86**	22	0.86**	0.81**
5	0.89**	0.84**	14	0.88**	0.84**	23	0.86**	0.77**
6	0.92**	0.85**	15	0.93**	0.91**	24	0.91**	0.87**
7	0.90**	0.90**	16	0.85**	0.82**	25	0.88**	0.82**
8	0.91**	0.84**	17	0.92**	0.87**	26	0.85**	0.80**
9	0.80**	0.74**	18	0.84**	0.77**			

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول (4) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

المجال	تحديد المشكلة وتلخيصها	وضع البدائل	تقييم البدائل واختيار الأفضل	إعلان القرار وتنفيذه وتقويمه	فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية
تحديد المشكلة وتلخيصها	1				
وضع البدائل	0.880**	1			
تقييم البدائل واختيار الأفضل	0.869**	0.924**	1		
إعلان القرار وتنفيذه وتقويمه	0.862**	0.881**	0.877**	1	
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	0.943**	0.963**	0.958**	0.954**	1

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) من المديرين والمعلمين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا،

والجدول (5) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل وعُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (5) معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة

الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
تحديد المشكلة وتلخيصها	0.90	0.91
وضع البدائل	0.89	0.93
تقييم البدائل واختيار الأفضل	0.87	0.88
إعلان القرار وتنفيذه وتقويمه	0.85	0.90
فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية	0.92	0.95

تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

إجراءات الدراسة: تمت الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

قام الباحثان بعد الاطلاع على الأدب السابق والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، ومن ثم إخراج أداة الدراسة بصورتها النهائية. ومن ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها. وقام الباحثان بمخاطبة مديريات التربية والتعليم في منطقة النقب عن طريق كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم، ثم قام الباحثان بجمع الاستجابات من عينة الدراسة، وتحليلها من خلال برمجية SPSS. ومن ثم تم مناقشة النتائج والاجابة عن أسئلة

الدراسة. والخروج بأهم.

نتائج الدراسة

تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها

السؤال الاول: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل

الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر

المديرين والمعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تحديد المشكلة وتلخيصها	3.82	.81	مرتفعة
2	4	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	3.80	.75	مرتفعة
3	3	تقييم البدائل واختيار الأفضل	3.79	.82	مرتفعة
4	2	وضع البدائل	3.73	.80	مرتفعة
		الأداة ككل	3.78	.75	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.73 - 3.82)، وبلغ

المتوسط الحسابي لاتخاذ القرارات الإدارية ككل (3.78). فقد جاء مجال تحديد المشكلة وتلخيصها

في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.82)، بينما جاء مجال وضع البدائل في الرتبة

الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.73).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، وقد كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: تحديد المشكلة وتلخيصها

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال تحديد المشكلة وتلخيصها تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال تحديد

المشكلة وتلخيصها مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يصنف المشكلات التي تواجهه حسب طبيعتها	3.88	.94	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يملك المقدرة على تحديد المشكلات وتعريفها	3.88	.91	مرتفعة
3	3	يصيغ المشكلة بعبارة واضحة معبرة عن العلاقة بين عناصرها	3.85	.97	مرتفعة
4	2	يرتب المشكلات التي تواجهه حسب أهميتها	3.82	.90	مرتفعة
5	4	يوفر المعلومات اللازمة حول أبعاد المشكلة	3.78	.93	مرتفعة
6	1	يحدد مدير المدرسة الأسباب الرئيسة للمشكلات الإدارية	3.72	.90	مرتفعة
		المجال ككل	3.82	.81	مرتفعة

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-3.88)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تحديد المشكلة وتلخيصها ككل (3.82). فقد جاءت الفقرتان (5 و6) ونصهما "يصنف المشكلات التي تواجهه حسب طبيعتها"، و"يملك المقدرة على تحديد المشكلات وتعريفها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها "يحدد مدير المدرسة الأسباب الرئيسة للمشكلات الإدارية" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72).

المجال الثاني: وضع البدائل

لبيان درجة تقدير فقرات مجال وضع البدائل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال وضع البدائل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يملك المقدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار	3.83	.92	مرتفعة
2	12	يحدد البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة	3.82	.92	مرتفعة
3	7	يشرك مدير المدرسة الخبراء الإداريين في تحديد البدائل الممكنة	3.80	.97	مرتفعة
4	11	يحدد الزمن المطلوب لتنفيذ كل بديل من البدائل المقترحة	3.75	.95	مرتفعة
5	8	يستخدم أسلوب العصف الذهني في وضع البدائل	3.60	.89	متوسطة
6	10	يتيح الفرصة للمعلمين باقتراح بدائل للقرار	3.57	.98	متوسطة
		المجال ككل	3.73	.80	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.83)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال وضع البدائل ككل (3.73). فقد جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يملك المقدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة (10) ونصها "يتيح الفرصة للمعلمين باقتراح بدائل للقرار" في الرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57).

المجال الثالث: تقييم البدائل واختيار الأفضل

لبيان درجة تقدير فقرات مجال تقييم البدائل واختيار الأفضل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال تقييم

البدائل واختيار الأفضل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يمتلك المقدرة على توقع الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ القرار وطرق معالجتها	3.90	.95	مرتفعة
2	13	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق	3.89	.89	مرتفعة
3	16	يختار الحل المناسب للظروف المحيطة بالمشكلة	3.85	.90	مرتفعة
4	18	يختار البديل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل	3.80	.90	مرتفعة
5	15	يقيم البدائل المطروحة في ضوء السلبيات والإيجابيات لكل منها	3.71	.99	مرتفعة
6	17	يتأكد من أن البديل المختار يلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار	3.56	.99	متوسطة
		المجال ككل	3.79	.82	مرتفعة

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56 - 3.90)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تقييم البدائل واختيار الأفضل ككل (3.79). وقد جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "يمتلك المقدرة على توقع الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ القرار وطرق معالجتها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما جاءت الفقرة (17) ونصها "يتأكد من أن البديل المختار يلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56).

المجال الرابع: إعلان القرار وتنفيذه وتقويمه

لبيان درجة تقدير فقرات مجال إعلان القرار وتنفيذه وتقويمه تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للفقرات المتعلقة بمجال إعلان

القرار وتنفيذه وتقويمه مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يحدد الأدوار والمسؤوليات المناطة للمعنيين في تنفيذ القرار	3.91	.80	مرتفعة
2	19	يصيغ مدير المدرسة القرار بعبارة واضحة ودقيقة	3.82	.96	مرتفعة
2	21	يختار الوقت المناسب لإعلان القرار	3.82	.86	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	26	يعدل القرار في الوقت المناسب إن تطلب الأمر	3.81	.90	مرتفعة
5	24	ينوع في أدوات تقييم تنفيذ القرار ليشمل جميع جوانبه	3.79	.86	مرتفعة
6	22	يضع خطة إجرائية لتنفيذ القرار تتضمن جميع مراحله	3.74	.91	مرتفعة
6	25	يمارس التقييم المستمر لقياس مدى صحة القرار المختار	3.74	.93	مرتفعة
8	20	يحدد الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ القرار قبل إعلانه	3.73	.85	مرتفعة
		المجال ككل	3.80	.75	مرتفعة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.73-3.91)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه ككل (3.80). إذ جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "يحدد الأدوار والمسؤوليات المناطة للمعنيين في تنفيذ القرار" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، بينما جاءت الفقرة (20) ونصها "يحدد الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ القرار قبل إعلانه" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73).

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى

مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.48	183	.827
	أنثى	4.04	217	.549
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.82	205	.764
	ماجستير	3.75	164	.704
	دراسات عليا	3.71	31	.833
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3.82	86	.789
	من 5 الى 10 سنوات	3.84	135	.703
	أكثر من 10 سنوات	3.73	179	.754
المسمى الوظيفي	معلم	3.80	385	.719
	مدير	3.26	15	1.146

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	30.827	1	30.827	65.587	.000
المؤهل العلمي	.980	2	.490	1.042	.354
سنوات الخبرة	.519	2	.259	.552	.576
المسمى الوظيفي	2.743	1	2.743	5.836	.016
الخطأ	184.714	393	.470		
الكل المصحح	221.260	399			

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، إذ بلغت قيمة ف 65.587 وبدلالة احصائية بلغت 0.000 وجاءت الفروق لصالح الاناث.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف 1.042 وبدلالة احصائية بلغت 0.345.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة ف 0.552 وبدلالة احصائية بلغت 0.576.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، إذ بلغت قيمة ف 5.836 وبدلالة احصائية بلغت 0.016 وجاءت الفروق لصالح المعلمين.
- كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اتخاذ القرارات الإدارية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية القرارات الإدارية حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئات		تحديد المشكلة وتلخيصها	وضع البدائل	تقييم البدائل واختيار الأفضل	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه
الجنس	ذكر	س	3.52	3.38	3.45	3.54
		ع	.909	.873	.878	.830
	أنثى	س	4.08	4.02	4.07	4.01
		ع	.598	.606	.632	.595
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	س	3.88	3.75	3.88	3.78
		ع	.814	.864	.818	.823
	من 5 إلى 10 سنوات	س	3.86	3.77	3.83	3.87
		ع	.787	.761	.795	.680
	أكثر من 10 سنوات	س	3.76	3.68	3.71	3.75
		ع	.814	.808	.826	.763
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.84	3.76	3.86	3.82
		ع	.789	.830	.797	.784
	ماجستير	س	3.81	3.66	3.73	3.80
		ع	.832	.753	.799	.669
	دراسات عليا	س	3.76	3.88	3.62	3.60
		ع	.784	.886	.986	.902
المسمى الوظيفي	معلم	س	3.84	3.74	3.80	3.82
		ع	.785	.775	.806	.713
	مدير	س	3.28	3.27	3.38	3.14
		ع	1.109	1.321	.969	1.268

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (13) وجود فروق ظاهرية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات فقد تقرر إجراء اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وللتأكد من أحد افتراضات اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) المتعلق باختبار وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات مقياس الدراسة، فقد تم استخدام اختبار بارتلليت (Bartlett) لفحص الكروية كما يظهر في الجدول (14):

الجدول (14) اختبار بارتلليت (Bartlett) لفحص الكروية والعلاقة الجوهرية بينها

اختبار بارتلليت	قيمة χ^2 لاختبار بارتلليت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
	1669	9	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين مجالات المقياس إذ بلغت قيمة χ^2 (1669) وبدلالة احصائية بلغت (0.000)، وعليه تقرر استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) لفحص الفروق تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15) نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (MANOVA) لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على مجالات فاعلية القرارات الإدارية

الأثر	Hotelling's Trace	القيمة	قيمة ف	درجات الحرية الافتراضية	الدلالة الاحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	.200	19.480a	4.000	390.000
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	.970	1.483a	8.000	780.000
سنوات الخبرة	Wilks' Lambda	.904	5.052a	8.000	780.000
المسمى الوظيفي	Hotelling's Trace	.032	3.133a	4.000	390.000

يتبين من الجدول (15) وجود أثر دال احصائيا لمتغير الجنس إذ بلغت قيمة هوتلنج (Hotelling's Trace) (0.200)، وبدلالة احصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى 0.05 بدرجات حرية (4، 390)، وعدم وجود اثر دال احصائيا لمتغير المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة هوتلنج (Wilks' Lambda) (0.970)، وبدلالة احصائية بلغت (0.159) وهي أكبر من مستوى 0.05 بدرجات حرية (8، 780) ووجود اثر دال احصائيا لمتغير سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة ويلكس (Wilks' Lambda) (0.904)، وبدلالة احصائية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى 0.05 بدرجات حرية (8، 780)، ووجود اثر دال احصائيا لمتغير المسمى الوظيفي إذ بلغت قيمة هوتلنج (Hotelling's Trace) (0.032)، وبدلالة احصائية بلغت (0.015) وهي اقل من مستوى 0.05 بدرجات حرية (4، 390)، مما يشير إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية للمجالات بشكل عام تبعا لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، ولفحص الأثر على كل مجال على حدة أُستخدم تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA)، والجدول (16) يبين هذه النتائج.

الجدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الرباعي (4 way ANOVA) لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي في مجالات فاعلية القرارات الإدارية

المصدر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	تحديد المشكلة وتلخيصها	29.764	1	29.764	52.447	.000
	وضع البدائل	39.167	1	39.167	72.374	.000

المصدر	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	اختبار ف	الدلالة الإحصائية
	تقييم البدائل واختيار الأفضل	37.874	1	37.874	67.458	.000
	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	21.561	1	21.561	43.532	.000
سنوات الخبرة	تحديد المشكلة وتلخيصها	1.123	2	.562	.990	.373
	وضع البدائل	.640	2	.320	.591	.554
	تقييم البدائل واختيار الأفضل	1.989	2	.994	1.771	.171
	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	.965	2	.483	.975	.378
المؤهل العلمي	تحديد المشكلة وتلخيصها	.089	2	.044	.078	.925
	وضع البدائل	2.159	2	1.079	1.994	.137
	تقييم البدائل واختيار الأفضل	2.002	2	1.001	1.783	.169
	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	.897	2	.448	.905	.405
المسمى الوظيفي	تحديد المشكلة وتلخيصها	2.966	1	2.966	5.227	.023
	وضع البدائل	2.510	1	2.510	4.638	.032
	تقييم البدائل واختيار الأفضل	1.337	1	1.337	2.382	.124
	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	4.143	1	4.143	8.365	.004
الخطأ	تحديد المشكلة وتلخيصها	223.027	393	.567		
	وضع البدائل	212.684	393	.541		
	تقييم البدائل واختيار الأفضل	220.648	393	.561		
	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	194.651	393	.495		
الكل المصحح	تحديد المشكلة وتلخيصها	258.461	399			
	وضع البدائل	258.211	399			
	تقييم البدائل واختيار الأفضل	265.209	399			
	إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه	224.319	399			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يبين الجدول (-) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات باستثناء مجال تقييم البدائل واختيار الأفضل، وجاءت الفروق لصالح المعلمين.

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: " ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
أظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.78)، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة لوعي مديري المدارس بنقاط القوة والضعف والفرص المتاحة في مدارسهم مما يمكنهم ذلك من اتخاذ قرارات فعالة في ضوء المتاح، وربما يُعزى ذلك أيضًا لإدراك مديري المدارس للمشكلات المحيطة والتطورات الحاصلة مما يجعلهم قادرين على التخطيط لمواجهتها والتعامل معها وبالتالي استثمارها لصالح المدرسة من خلال قراراتهم الصائبة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، ودراسة الشياح (Al Sheyab, 2020).

وقد جاء مجال "تحديد المشكلة وتلخيصها" في الرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى سعة إدراك مديري المدارس للمشكلات والتهديدات المحيطة وممارستهم لأسلوب حل المشكلات في مواجهتها، وجاء مجال "إعلان القرار وتنفيذه وتقييمه" في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة)، وقد تعزى هذه النتيجة لإيمان مديري المدارس بضرورة اطلاع جميع العاملين على القرارات المتخذة للتقيد بها والعمل على تنفيذها. ويعزى ذلك أيضًا إلى أن عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم هي عمليات إدارية يمارسها مدير المدرسة باستمرار. وجاء مجال "تقييم البدائل واختيار الأفضل" في الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة)، وقد تعزى هذه النتيجة لممارسة مديري المدارس أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات باستمرار مما جعل هذه الممارسات متمثلة في سلوكهم الإداري، وربما يُعزى ذلك أيضًا لتقدير مديري المدارس للوقت واتقان إدارة الوقت بالاختيار الأفضل من البداية وعدم ضياع الوقت في التجريب والاختيار. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، ودراسة الشياح (Al Sheyab, 2020).

مناقشة نتائج المجال الأول: تحديد المشكلة وتلخيصها

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-3.88)، إذ جاءت الفقرتان (5 و6) ونصهما "يصنف المشكلات التي تواجهه حسب طبيعتها"، و"يمتلك المقدرة على تحديد المشكلات وتعريفها" في الرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مدير المدرسة لمهارة حل المشكلات ويمارسها بطريقة عملية على أرض الواقع. بينما جاءت الفقرة (1) ونصها "يحدد مدير المدرسة الأسباب الرئيسة للمشكلات الإدارية" في الرتبة الأخيرة وبدرجة (مرتفعة). وقد يعزى ذلك لضعف إدراك مدير المدرسة لأهمية ربط النتائج بالأسباب وقلة وعيه بأهمية معرفة أسباب المشكلات وتركيزه فقط على إيجاد الحلول المناسبة دون النظر إلى المسببات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، ودراسة الشياح (Al Sheyab, 2020).

مناقشة نتائج المجال الثاني: وضع البدائل

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.83)، إذ جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يمتلك المقدرة على تحديد مزايا كل بديل من بدائل القرار" في الرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمكن مدير المدرسة من عملية وضع البدائل المناسبة ووعيه وإدراكه لسلبات وإيجابيات كل بديل وقد يعود ذلك إلى معرفة وإطلاع مدير المدرسة على البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وما يناسبها من حلول وبدائل. وجاءت الفقرة (12) ونصها " يحدد البدائل المبتكرة لحل المشكلات بموضوعية في ضوء الإمكانيات المتاحة " في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك لمعرفة مدير المدرسة بالواقع المتاح من إمكانيات وموارد ومقدرته على وضع البدائل في ضوءها. بينما جاءت الفقرة (10) ونصها "يتيح الفرصة للمعلمين باقتراح بدائل للقرار" في الرتبة الأخيرة وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك لضعف الثقة بين المدير والمعلمين مما يجعله متخوفاً من إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وربما أيضاً لانخفاض سقف التوقعات من أداء المعلمين ومقدرتهم على حل المشكلات ومواجهتها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، ودراسة الشياح (Al Sheyab, 2020).

مناقشة نتائج المجال الثالث: تقييم البدائل واختيار الأفضل

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56 - 3.90)، إذ جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "يملك المقدرة على توقع الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ القرار وطرق معالجتها" في الرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك إلى التحاق مدير المدرسة بدورات تدريبية مكنته من المقدرة على وضع القرارات وتنفيذها ودراسة عواقبها ومواجهتها، كما وقد يعزى ذلك أيضاً إلى الخبرة الطويلة لمدير المدرسة التي اكتسبته المقدرة على توقع الصعوبات والمقدرة على مواجهتها وحلها. وجاءت الفقرة (13) والتي تنص على "يملك مدير المدرسة المقدرة على تقويم نتائج القرار المطبق" في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك لإيمان مدير المدرسة بأهمية عملية التقويم المستمر ودوره في تحقيق الهدف المراد. بينما جاءت الفقرة (17) ونصها "يتأكد من أن البديل المختار يلبي حاجات الأطراف المتأثرة بالقرار" في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن القرارات المتخذة تتم بوعي ودراسة وليست عشوائية بل يتم تنقيحها واختيار المناسب منها مما يجعلها صحيحة ومحقة لهدفها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، ودراسة الشيايب (Al Sheyab, 2020).

مناقشة نتائج المجال الرابع: إعلان القرار وتنفيذه وتقويمه

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.73-3.91)، إذ جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "يحدد الأدوار والمسؤوليات المناطة للمعنيين في تنفيذ القرار" في الرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك لإدراك مدير المدرسة بضرورة توزيع الأدوار وأهمية وضوح دور كل معلم في تنفيذ القرار وانعكاس ذلك على فعالية تنفيذ القرار. وقد يعزى ذلك أيضاً لاتباع مدير المدرسة أسلوب القيادة الموجهة التي تدعم العاملين وتمكنهم من أدوارهم. وجاءت الفقرة (19) ونصها "يصيغ مدير المدرسة القرار بعبارة واضحة ودقيقة" في الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك لوعي مدير المدرسة للفروق الفردية بين العاملين مما يتوجب عليه إيصال القرار للجميع بصورة واضحة ومفهومة. بينما جاءت الفقرة (20) ونصها "يحدد الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ القرار قبل إعلانه" في الرتبة الأخيرة وبدرجة (مرتفعة). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011).

(Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، ودراسة الشيباب (Al Sheyab, 2020).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟"

أولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الثاني: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات لفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة للتركيز الأعلى من قبل المديرات الإناث على القرارات المتخذة والخوف من العواقب السلبية مما يدفعهن إلى دراسة البدائل واتخاذ القرارات المناسبة منذ البداية، وقد يعزى ذلك أيضاً لإيمان المديرات الإناث بالدور الذي تحدثه القرارات الفعالة في تحسين العمليات الإدارية التربوية. وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشيباب (Al Sheyab, 2020)، واختلفت مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح الجنس.

ثانياً: سنوات الخبرة

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الثاني: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات ليست محصورة بعدد معين من سنوات الخبرة بل هي مواكبة لجميع السنوات منذ تولي المدير منصب مدير المدرسة وحتى إنهاء الخدمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (Albrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، والشيباب (Al Sheyab, 2020).

ثالثاً: المؤهل العلمي

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الثاني: -عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في جميع المجالات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن

فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية هي ممارسات عملية بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يمتلكه مدير المدرسة وهي نتيجة الممارسة المستمرة في الواقع التربوي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، والشيايب (Al Sheyab, 2020). واختلفت مع دراسة الإبراهيم (AlIbrahim, 2006)، التي أظهرت فروقاً لصالح المؤهل العلمي.

رابعاً: المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الثاني: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات باستثناء مجال تقييم البدائل واختيار الأفضل، وجاءت الفروق لصالح المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين أكثر مواكبة لعدد المديرين في المدرسة مما يجعلهم أكثر ملاحظة لفاعلية القرارات الإدارية المتخذة وأكثر دقة من قبل المديرين، كما وقد يعزى ذلك إلى إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذه مما يجعلهم قادرين من الحكم على مدى فاعليتها. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيم (AlIbrahim, 2006)، ودراسة أولورونسولا وأليمي (Olorunsola & Olayemi, 2011)، ودراسة عايض والقحفة (Ayed & Al-Qahfana, 2020)، والشيايب (Al Sheyab, 2020). التي أظهرت عدم وجود فروق لصالح المسمى الوظيفي.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:
- إلحاق مديري المدارس بدورات تدريبية لا كسابهم مهارات ترفع من فاعلية القرارات التي يتخذونها.
- أن يمارس مديرو المدارس أسلوب حل المشكلات للتوصل إلى قرارات فاعلة وصائبة.
- إجراء دراسات جديدة متعلقة بجوانب أخرى متعلقة بالقرارات الإدارية.

References:

- Abu Qadiri, Zaal Muhammad (2003). **The extent of employees' participation in administrative decision-making in government agencies in the southern region of the Hashemite Kingdom of Jordan.** (Unpublished Master's thesis). Mutah University, Al-Karak, Jordan.
- Al-Hussaini, Sawsan and Al-Beltagy, Ibrahim (2016). **Transformational leadership and innovation: a comparative study between public**

- and private higher education in Iraq.** Bagjddad: Al-Bayan Center for Studies and Planning.
- Al-Ibrahim, Adnan (2006). The effectiveness of administrative decision-making on the principals of secondary government schools in Ajloun Governorate. **Mansoura College of Education Journal**, 2 (2). 60-85.
- Al-Qahwi, Laith, Al-Lala, Ziyad, and Al-Wadi, Bilal (2013). **Information quality and strategic intelligence in building contemporary organizations.** Amman: Hamed House for Publishing and Distribution.
- Al-Taweel, Hani (2006). **Educational administration - concepts and prospects.** Amman: Wael House for Publishing and Distribution.
- Atwi, Jawdat (2012). **School administration, its theoretical concepts and practical applications.** Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Awabdi, Ammar (2005). Administrative law. **Algeria**: Diwan of University Publications.
- Ayed, Abdel-Latif and Al-Qahfa, Abdel-Karim (2020). The impact of transformational leadership on the effectiveness of administrative decisions: A field study in pharmaceutical companies in the Republic of Yemen. **Journal of Social Studies**, 26(1). 1-30.
- Hassan, Taher and Al-Aji, Modar (2013). Decision efficiency and effectiveness between the likelihood of using emotional or rational style in decision-making. A comparative field study between the Ministry of Higher Education and the Ministry of Education, the Higher Institute for Administrative Development. **Damascus University Journal of Economics and Law**, 29 (1). 181-187.
- Hegazy, Muhammad (2006). Supporting decisions in organizations. Cairo: Dar Al-Wafaa for the world of printing and publishing.
- Kalaldehy, Zahir (2018). Administrative leadership. Amman: Zahran Publishing and Distribution House.
- Kanaan, Nawaf (2007). Administrative leadership. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Krejcie, R & Morgan, D (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, (30), 607-618.
- Olorunsola, E. O., & Olayemi, A. O. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State,

- Nigeria. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, 3(6), 78-84.
- Shehab, Scheherazade (2012). Leadership behavior of primary school principals and its relationship to decision-making ability. **Journal of Educational Studies**, (15). 13-58.
- Sheyab, Maysa (2020). **Factors affecting the administrative decisions of principals of educational schools in Wadi Al-Taybeh and Al-Wasatiyah**. Unpublished Master Thesis. Al al-Bayt University, Jordan.
- Yagi, Mohamed (2002). **Make organizational decisions**. Amman: Dar Al-Murajab for Publishing and Distribution.