Middle East Journal of Humanities and Cultural Studies
Homepage: http://meijournals.com/ar/index.php/mejljs/index
ISSN: 2710-2238 (Print)
ISSN: 2788-4686 (Online)

مجلة الشرق الأوسط
للعلوم الإنسانية والثقافية

درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدراء مدارس قصبة إربد بالأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

أ . مريم محمد سالم طبيشات

مديرة مدرسة عين جالوت الثانوية الشاملة للبنات، الأردن

استلام البحث: 08/05/2021 **مراجعة البحث:** 10/06/2021 **قبول البحث:**12/06/2021

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس قصبة إربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، بتطبيق اداة استبانة تكونت من (29) فقرة موزعة على مجالين (مهارات ذهنية، مهارات اجرائية). تم توزيعها على عينة من المعلمين بقصبة اربد بلغت (419) معلماً ومعلماً. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان متوسط درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قصبة اربد بلغ (3.74) من (5) على المستوى الكلي للأداة، وبلغ للمجال الأول (المهارات الذهنية) (3.86) وحصل المجال على الرتبة الأولى، فيما بلغ متوسط درجة الممارسة للمجال الثاني (المهارات الاجرائية) (3.66) وحصل على الرتبة الثانية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائياً عند المستوى (0.05) في تقديرات عينة البحث لدرجات الممارسة الكلية للأداة ولمجالاتها الأثنين، تبعاً لأياً من المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الادارة المدرسية، المهارات، اتخاذ القرار التربوي.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

The degree of practicing educational decision-making skills among principals of Kasbah Irbid schools in Jordan and its relationship to some variables from the point of view of teachers

Maryam Mohamed Salem Tabishat,
Principal of Ain Jalout Secondary Comprehensive School for Girls, Jordan

ABSTRACT: The study aimed to find out the degree to which the principals of the schools of Irbid Kasbah practice educational decision-making skills, in the light of the descriptive survey research method, by applying a questionnaire to a sample of teachers in the Kasbah of Irbid, which amounted to (419) male and female teachers. The study reached several results, the most important of which are: - The average degree of practice of educational decision-making skills by the principals of Irbid Kasbah schools was (3.74) at the total level of the tool, and the arithmetic average for the first domain (mental skills) was (3.86), and for the second domain (procedural skills) (3.66). - There are no statistically significant differences at the level (0.05) in the estimations of the research sample for the degrees of practice according to any of the following variables: gender, qualification, experience. In light of the study results, the researcher presented a number of recommendations and suggestions.

Keywords: School Administration, Skills, Educational Decision-Making.

المقدمة

لقد اصبح التعليم أهم وأقوى الأنظمة التي تعتمد عليها الدول في التنمية العصرية؛ من خلال المدرسة كمؤسسة وطنية معنية بتربية وتعليم النشء واعدادهم وتأهيلهم للحياة كرأس مال بشري حقيقي؛ فكان طبيعي أن تضع الدول المتقدمة مدارسها على رأس أولوياتها في التطوير. والمدرسة وقد أضحت بهذه المكانة؛ لم تكن لتنجح في أداء وظيفتها ودورها التنموي إلا من خلال مكوناتها التنظيمية، ومن أهمها الإدارة المدرسية. حيث تمثل إدارة المدرسة أحد أهم المعوقات والعوامل الرئيسية التي تعتمد عليها المدرسة كمؤسسة تنظيمية في وضع وتبني قرارات وخيارات استراتيجيات اصلاحية تطويرية حقيقة فاعلة (بن فاطمة، 2019، 5).

فإدارة المدرسة بمثابة الرأس في الجسد بالنسبة للمدرسة، باعتبارها المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والاشراف الاداري والتربوي على سير عمل المدرسة وشؤونها التعليمية، من خلال سلطتها الرسمية ممثلة في شخص مدير المدرسة كرأس الهرم.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

حيث يعد مدير المدرسة الشخص المسؤول عن تحقيق الأهداف والمهام والواجبات المتعلقة بتنفيذ المدرسة للسياسة التعليمية والتربوية العامة المرسومة (نشوان وآخرون، 2004، 7). لذلك فإن أي مدرسة تعتمد في نجاحها وكفاءتها، بدرجة رئيسية على واقع وطبيعة شخصية واداء مدير المدرسة، لمهامه ووظائفه الإدارية والفنية، بل هو صاحب السلطة الرسمية عن اتخاذ القرارات المدرسية لحل المشكلات التي تعيق المدرسة عن تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية؛ ولا سيما القرارات التربوية. وتلك هي من أهم الوظائف والمهام الادارية؛ حتى أن هناك من يعرف العملية الإدارية بانها "عملية اتخاذ القرار" (Hoy& Miskel, 1979, 2). وهي العملية الإدارية التي تبدء بالتعرف على المشكلة وتحديدها وجمع البيانات والمعلومات عنها، ثم تحليلها وتوليد الحلول العلمية الممكنة، ثم المفاضلة بين الحلول باختيار الحال الأمثل من بين جملة الحلول الممكنة (النعيمي, 2010, 217). لتنتهي هذه العملية بتنفيذ ومتابعة تطبيق القرار الأمثل وتقويمه (قاسم, 2011, 56). ما يعني انها عملية تنظيمية ادارية متداخلة ومتشابكة، متعددة الأبعاد والمستويات والعوامل.

ولما كانت وظيفة اتخاذ القرار التربوي عملية تواصل واتصال, وتتم في البيئة المدرسية بمشاركة واسعة تضم عدة أطراف مدرسية على رأسهم مدير المدرسة (قناديلي, 2009, 2). فإنها إذن ترتبط بكثير من العوامل الفنية والمهنية والشخصية (الفقي, 2008, 54). التي قد تؤثر على القرارات المدرسية سلباً أو ايجاباً، بحسب قدرات ومهارات وخبرات قيادة عملية اتخاذ القرار التربوي ممثلة في شخص مدير المدرسة.

ومن هنا يتضح إن اتخاذ القرار التربوي، عملية ليست سهلة بل تعد القرارات التربوية من أصعب القرارات الادارية وأعقدها، ذلك لأن الإدارة المدرسية ادارة معقدة ومتشابكة وذات بعد حيوي، ولها خصوصياتها فهي لا تتعامل مع آلات ولا تهدف الى الربح، بل مسؤولية اجتماعية. وبرغم صعوبة تعلّم عملية اتخاذ قرارات صائبة, فالإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب عنه أخطاء؛ كما أن المفاضلة بين الحلول تتطلب غالباً الحس البشري, وتعتمد على التقدير كما تعتمد على المعلومات (جامعة القصيم, 2009, 2).

إلا أن هناك مهارات أساسية مهمة لاتخاذ القرار، ينبغي الاهتمام بها والتأكيد عليها؛ باعتبار مهارات اتخاذ القرار تمثل قدرة الفرد على الاحساس بالمشكلات والتعرف عليها وتحديدها وتحليلها، واكتشاف الحلول العلمية الممكنة والتنبؤ بنتائجها وأولوياتها، ومن ثم في هي مهارة قدرة الفرد/المدير على الوصول إلى أفضل وأمثل

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

الحلول المتاحة(Swartz, 2008, 8). إذ تختلف عن غيرها من المهارات الادارية، بكون مهارات اتخاذ القرار وخاصة القرارات التربوية والتعليمية "مهارات معرفية وعملية" (Mincemoyer & Perkins, 2003, 357). في آن معاً اي انها مهارات ذهنية فكرية تعتمد على العقل والمعرفة والفهم، ومهارات اجرائية تطبيقية تعتمد على القدرات والخبرات والكفايات الادارية. حيث يؤكد "Perkins" أن مهارة اتخاذ القرار عملية ذهنية معرفية تتضمن قدرات متعدّدة (الحجاحجة، والزق، 2015، 357).

وعملية اتخاذ القرار التربوي كأحد مهام/اختصاصات مدير المدرسة، عملية حساسة وجوهرية، بالنسبة لنجاح المدرسة وكفاءتها وتطورها المستمر، خاصة في حالة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المدرسة فجأة؛ حيث تتطلب مثل هذه الحالات أن يتحلى مدير المدرسة بالحكمة والكفاءة الشخصية التي تضمن وصوله الى اتخاذ قرارات تربوية رشيدة. فالقرار الذي يتخذه مدير المدرسة اليوم بناءً على طابع واستقلالية شخصية؛ ستنبني عليه أمور كثيرة في المستقبل تتعلق بصالح المجتمع كله؛ ما يعني ضرورة ان يكن مدير المدرسة ممتلكا وممارساً للمهارات التي تجعل قراراته رشيدة وفاعلة (العسكري، 2019، 40).

لذلك فإن مدير المدرسة كمتخذ قرار، لا بد وأن يكون بشخصية قيادية، فهو مدير وهو معلم وهو مشرف تربوي وهو رجل اجتماعي؛ ذلك لأن قرارات مدير المدرسة لا تعتبر قرارات شخصية في أبعادها وآثارها المستقبلية على المدى البعيد؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة وحتمية امتلاكه للمهارات والقدرات الادارية والشخصية المناسبة لاتخاذ قراراته التربوية.

وفي هذا الصدد ومهما تكن عملية اتخاذ القرار معقدة وصعبة؛ إلا هناك جملة من المهارات الذهنية والاجرائية التي ينبغي ان يمتلكها مديري المدارس لكي تكون قراراتهم فاعلة ورشيدة. تتركز هذه المهارات حول تحديد المشكلة، وتوليد البدائل واختبارها، واختيار الأمثل من بينها وتنفيذه ومتابعته وتقويمه (Mincemoyer & Perkins, 2003, 358). ولكي يتخذ مدير المدرسة قرارات تربوية رشيدة وفاعلة لحل مشكلات المدرسة وتجاوز التحديات والمخاطر التي تجابه ادائها؛ فليس امتلاكه لمهارات اتخاذ القرار مجرد مطلب ضامن لنجاحه الفعلي في الوصول الى قرارات تربوية رشيدة؛ بل ينبغي على مدير المدرسة أياً كان أن يمارس فعلياً أهم المهارات الذهنية والاجرائية، عند اتخاذه القرارات التربوية بالمدرسة، وخاصة عندما تمر المدرسة كمؤسسة تعليمية بظروف غير عادية (ازمات/تحديات/مخاطر).

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

ولما صارت تعيشه المدرسة اليوم من تحديات ومخاطر تهدد انتظامها باستمرار؛ لا سيما في مجتمعاتنا العربية نتيجة اوضاعها وظروفها السياسية والاجتماعية الراهنة، والدول ذات الاقتصادات الضعيفة والتي تمنح شعوبها مساحات واسعة من الحرية كالأردن تحديداً؛ فإن من الأهمية بمكان التأكيد على مديري مدارسنا وحثهم على ضرورة ممارستهم للمهارات الأساسية الذهنية والاجرائية الضامنة لوصولهم الى اتخاذ قرارات تربوية رشيدة وفاعلة.

وفي ضوء ما سبق، يأتي هذا البحث كمحاولة وجهد علمي متواضع في هذا المجال الموضوعي التربوي، متخصصاً بالدراسة والبحث الميداني لمعرفة واقع ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي الذهنية والإجرائية لدى مدراء مدارس مديرية قصبة إربد بلوا محافظة إربد بالمملكة الأردنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في تلك المدارس.

مشكلة البحث.

لقد شهد العالم العربي منذ 2011 (الربيع العربي) ولا زال، الكثير من المتغيرات السياسية والاجتماعية الوطنية؛ التي أثرت على حق الشباب العربي في التعليم الجيد (اليونسف، تقرير آثار الحرب على الشباب العربي ف6، 2015، 117–123). اضيفت إليها مع مطلع العام 2020 جائحة (كوفيد–19) التي عدت أحد أعظم التحديات التي تواجه قيادة وادارة المدرسة، في مختلف بلدان العالم؛ والبلدان العربية خصوصاً لطبيعة ظروفها واوضاعها الراهنة، حيث تتطلب سياسيات واساليب جديدة في التخطيط واتخاذ القرارات التربوية والتعليمية من قبل القيادة المسؤولة عن المدرسة (الأمم المتحدة، موجز سياساتي، 2020، 17–20).

وهذه الأزمات والمخاطر إذ لم تواجها ادارة المدرسة بقرارات تصحيحية فاعلة، فإنها ستؤدي الى زيادة معدلات تسرب الطلبة وانخفاض مستويات تحصيلهم العلمي بنسبة تصل الى 33.3% مما ينبغي انهم قد تلقوه من تعليم سابقاً (World Bank, 2020, 2) ذلك لأن إدارة المدرسة من أهم العوامل الرئيسية لتمكن المدرسة من وضع وتبني قرارات وخيارات استراتيجيات اصلاحية تطويرية حقيقة فاعلة (بن فاطمة، 2019، 5). لا سيما في حالات الطوارئ والأزمات والأوضاع التعليمية الهشة المماثلة لأوضاع التعليم الراهنة في اغلب بلدان الوطن العربي، حيث تشكل الإدارة المدرسية/التعليمية والسياسات التربوية من أهم الأركان/المعايير الرئيسية الأربعة التي تعتمد عليها المدرسة في تجاوز أزماتها وتحديداتها وتهديداتها المختلفة (آيني، 2010، 4).

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

ونتيجة لذلك أضحت الإدارة المدرسية في الوطن العربي خصوصاً، امام تحديدات وقضايا ومشكلات مدرسية تربوية وإدارية وفنية جديدة ومختلفة، تتطلب منهم تبني اساليب وانماط قيادية تربوية مواكبة للتفاعل معها بحكمة ورشد؛ تحتم على مدير المدرسة مصفوفة من المهارات والقدرات الإدارية التربوية الجديدة، التي ينبغي ان يمتلكها ويمارسها في اتخاذ قراراته التربوية.ومع هذه التحديات والأزمات، العالمية والاقليمية والمحلية المختلفة التي طالت بأثارها منظومة التربية والتعليم الوطنية بالأردن كواحدة من دول العالم العربية المتأثرة؛ فقد سارعت القيادة السياسية للأردن، ممثلة بجلالة الملك والحكومات المتعاقبة، إلى وضع رؤى وتوجهات استراتيجية تربوية جديدة، لمواجهة هذه التحديات وضمان استمرار العملية التعليمية في مختلف مدارس الأردن (الورقة النقاشية السابعة لجلالة الملك عبدالله الثاني، 2017، 1-3).

إذ تشير التوجهات الاستراتيجية الوطنية الحديثة لدولة الأردن في مجال التربية والتعليم؛ على ضرورة التزام قيادة ادارة المدارس بتبني اساليب ادارية تربوية ناجحة وفاعلة في حل المشكلات التربوية وتجاوزها، باتخاذ قرارات تربوية رشيدة وفاعلة، باعتبار مدير المدرسة يمثل من خلال وظيفته ومسؤولياته احد اهم محاور تجويد النظام التربوي والتعليمي على المستوى الوطني (الخطة الاستراتيجية للتعليم العام بالأردن 2018-2022).

ومن أجل ذلك يتضح أنه من الضروري والحتمي أن تقوم الجهات الوطنية التربوية العلية المسؤولة على سير عمل المدارس الأردنية واستمرار ادائها التربوي والتعليمي؛ بمهام الاشراف والمتابعة والتقييم المستمر لواقع ومدى التزام مديري المدارس، بتبني وممارسة المهارات الإدارية الفاعلة في الوصول الى اتخاذ قرارات مدرسية رشيدة وناجحة في حل المشكلات التربوية أولاً بأول، من خلال نظم وادلة تقييم تربوية وطنية فعلية وفاعلة ومستمرة.

ومن هنا تتجلى الفجوة التي نعانيها في منظومتنا التربوية الادارية بالأردن على المستوى الوطني ككل؛ حيث تفتقر المنظومة التربوية والتعليمية الوطنية الأردنية حالياً لنظام واضح لمنح التراخيص للقيادة التربويين في المدارس بالأردن، إذ يستند النظام المتبع حالياً للتوظيف والتقييم على معايير ومحددات تتعلق بمدة الخدمة، وليس بواقع الممارسة والأداء الشخصي في الميدان الفعلي للقيادات التربوية (مدراء المدارس)، ولا بد من بناء نظام متكامل وفاعل لترخيص القيادات التربوية مهنياً وتقييمهم وتتبع مسارهم المهني (وزارة التربية والتعليم بالأردن، 2018، 32). نتيجة لهذه الفجوة والغياب شبه التام لنظام وطني واضح ومهني لتقييم اداء القيادة التربوية (مدراء المدارس بالأردن) في عملياتهم الادارية، ولا سيما عمليات اتخاذهم للقرارات التربوية باعتبارها الوظيفة الأهم لتداخلها بجميع الوظائف؛ فلا بد من اجراء المزيد والمزيد من البحوث الميدانية العلمية المنهجية التي تستهدف تقييم ممارسة مديري المدارس لهذه المهمة المحورية في إطار مسؤوليتهم الادارية.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

بغية تقييم واقع الأداء الفعلي الراهن لمديري المدارس. وهذا ما ادركته الباحثة واحست بها كمشكلة بحثية تستدعي البحث فيها.

أهداف البحث:

1. التعرف على درجات ممارسة مدراء مدارس قصبة أربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي.
2. الكشف عما اذا كانت هناك فروق بين تقديرات عينة البحث لدرجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي تبعاً لأي من المتغيرات المتعقلة بعينة البحث.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالية من خلال النقاط التالية:

1. تبرز أهمية البحث النظرية, بما سيقدمه من خلفية نظرية بمهارات اتخاذ القرار التربوي.
2. قد يمد وزارة التربية بمؤشرات أولية لتقييم واقع القرارات التربوية في المدارس الأردنية.
3. سيفيد بنتائجه ادارة التعليم بلوا قصبة أربد، من التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة لدى القيادات المدرسية الحالية، في مجال اتخاذ القرارات التربوية.
4. يمكن لمدراء مدارس قصبة اربد الاستفادة من البحث في معرفة واقع وطبيعة النظرة التي يتبناها المعلمين نحوهم في ملاحظة وتقييم واقع ممارستهم لعملية اتخاذ القرارات.

أسئلة البحث:

1. السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدراء مدارس مديرية قصبة أربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر المعلمين؟.
2. السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة احصائياً عند (0.05) في تقديرات المعلمين لدرجات ممارسات مهارات اتخاذ القرارات التربوية لدى مدراء المدارس بحيث تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل، سنوات الخبرة؟.

فرضيات البحث:

للوقف على الأسئلة اعلاه، ومناقشتها منهجياً من اجل الوصول الى الاجابات العلمية المباشرة لها، يتبنى الباحث الفرضيتين الرئيسين التاليتين:

<u>الفرضية الأولى:</u>

لا يمارس مدراء مدارس مديرية قصبة أربد بالأردن مهارات اتخاذ القرار التربوي بدرجة ممارسة كلية أعلى من المستوى المتوسط.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

الصياغة الاحصائية العلمية للفرضية الأولى :

- **فرض العدم:** $\mathbf{1 \leq MEAN_{tootl} \leq 3.40}$: $\mathbf{ħ_0}$
- **الفرضية البديلة:** $\mathbf{3.41 \leq MEAN_{tootl} \leq 5}$: $\mathbf{ħ}$

حيث $\mathbf{MEAN_{tootl}}$ المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة الكلية للمهارات، وفق النتائج النهائية لتحليل اجابات عينة البحث على فقرات (الاستبانة) ككل، وتتحدد قيم المتوسط الحسابي لدرجات الممارسة الكلية الممكنة ضمن المدى التالي: $\mathbf{1 \leq MEAN_{tootl} \leq 5}$

<u>الفرضية الثانية:</u>

لا توجد فروق دالة احصائياً في تقديرات المعلمين لدرجات ممارسات مهارات اتخاذ القرارات التربوية لدى مدراء المدارس بحيث تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل، سنوات الخبرة.

الصياغة الاحصائية العلمية للفرضية الثانية :

- **فرض العدم:** $\mathbf{0.05 \leq \alpha \leq 1}$: $\mathbf{ħ_0}$
- **الفرضية البديلة:** $\mathbf{0 \leq \alpha \leq 0.05}$: $\mathbf{ħ}$

حيث $\boldsymbol{\alpha}$ مستوى الدلالة لنتيجة الاختبار الاحصائي المطبق للكشف عما اذا كانت الفروق بين تقديرات عينة البحث لدرجات الممارسة الكلية فروق معنوية دالة احصائياً ام لا عند مستوى معنوية (0.05)، وتتحدد قيم $\boldsymbol{\alpha}$ ضمن المدى التالي: $\mathbf{0 \leq \alpha \leq 1}$

حدود البحث:

- **الموضوعية:** معرفة درجة ممارسة مدراء مدارس قصبة اربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي.
- **المجتمعية:** تم التطبيق على عينة من معلمي/معلمات مديرية قصبة أربد بالأردن.
- **الزمنية:** تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي (2021/2020).

مصطلحات البحث:

اتخاذ القرار التربوي: يعرف القرار بأنه العملية العقلية الذهنية أو التفكير الهادئ الواعي لتقويم البدائل واختيار أفضلها (بكر، 2003، 67). والقرار التربوي هو الاختيار المدرك من بين عدة بدائل متاحة في موقف معين يتعلق بالتعليم (فلية، والزكي، 2004، 197). وتعرف عملية اتخاذ القرار التربوي أيضاً بأنها الاختيار المدرك لبديل واحد من بديلين أو أكثر من البدائل الممكنة لحل مشكلة أو قضية تربوية في بيئة المدرسة (بكر، 2003، 68)

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

ويعرّف الباحث اتخاذ القرار التربوي إجرائياً: عملية اختيار مدير المدرسة للحل الأفضل من بين الحلول الممكنة المتاحة لحل المشكلات التربوية في بيئة المدرسة التي يديرها.

مدير المدرسة: هو الشخص المسؤول عن تحقيق الأهداف والمهام والواجبات المتعلقة بتنفيذ المدرسة للسياسة التعليمية والتربوية العامة المرسومة (نشوان وآخرون، 2004، 7).

ويعرف الباحث مدير المدرسة اجرائياً: بأنه كل شخص يشغل وظيفة مدير مدرسة بمديرية قصبة أربد بمحافظة اربد في الأردن، خلال فترة تطبيق البحث.

مهارات اتخاذ القرار التربوي: المهارة في اللغة العربية تعني الحذق بالشيء والاتقان في العمل به، ويقال لفلان انه ماهر إذ فهم واتقن العمل بكل شيء (القاموس المحيط للفيروز آبادي، ١٤١٣، 615). وتعرّف المهارة بأنها قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسديا أم عقليا، بسهولة ودقة وبدرجة عالية من السرعة والاتقان (القرني, 2011, 12 : 16)

ولهذا فإن درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي في هذا البحث يعرفها الباحث بأنها الدرجات التي سيتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الباحث التي تتضمن تلك المهارات، على عينة البحث ميدانياً ليجيبوا على فقراتها.

الإطار النظري للبحث

اتخاذ القرار التربوي (المفاهيم والأسس النظرية).

يمثل القرار أحد أهم مفاهيم الإدارة بجميع مجالاتها، والقرار في مفهومه العام بميدان الإدارة, يعرفه البعض بأنه: البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين مجموعة البدائل المطروحة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية أياً كان نوعها ومجالها (محمد, 2013, 48). أما عملية صناعة/اتخاذ القرار الإداري فتعرف بشكل عام بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يعمله الفرد, في موقف معين, بعد جمع المعلومات والبيانات وتحليل البدائل المتاحة لاختيار انسبها (خليل, 2000, 16). وفي الإدارة التربوية تعرف عملية اتخاذ القرار التربوي بانها عملية اختيار من بين مجموعة خيارات لفهم الإدارة المدرسية (النعيمي، 2010، 205).

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

ومن وجهة النظر التربوية الحديثة تعد عملية اتخاذ القرار عملية تواصل واتصال, تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة عدة أطراف, أبرزهم مدير المدرسة (قناديلي, 2009, 2). واتخاذ القرارات ترتبط بكثير من العوامل الفنية والمهنية التي تتعلق بالوظيفة وأهداف المؤسسة، بل توجد عوامل اجتماعية ونفسية تؤثر وتعيق اتخاذ القرار (الفقي, 2008, 54).

ولأهمية ومحورية وظيفة/عملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري، ينظر بعض علماء الإدارة على أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرار كما تتجسد في أداء الفرد أو الجماعة في التنظيم والمؤسسة ككل (Hoy& Miskel, 1979, 2). حيث تعد جودة القرارات المدرسية المتخذة من قبل المدير، أحد معايير تقويم فاعلية ادارة المدرسة لأن اداء المدرسة تقوّم على أساس نتائج قراراتها التي تتخذها (النعيمي، 2010، 205).

ولهذا فإن اهتمام الإدارة المدرسية بمسألة صناعتها لقراراتها يعد أمراً جوهرياً ومطلباً حتمياً في هذا العصر؛ نظراً لما اضحت تمثله قرارات اي مؤسسة تعليمية من معيار وعنصر اساسي في الحكم على تلك المؤسسة. ولكي يكون قرار مدير المدرسة ناجحا فلا بد أن يكون: هادفاً، يمثل ارادة الجماعة وليس شخص مدير المدرسة وحده، ويتضمن وسائل تنفيذ فاعلة (التهامي، 2008، 265). وذلك يتطلب أيضاً أن يلتزم مدير المدرسة عند اتخاذ قراراته بالمبادئ التالية (سلامة، 2005، 63):

- **مبدأ تغلغل القرارات:** فاتخاذ القرارات عملية مستمرة بجميع جوانب الإدارة.
- **مبدأ التفكير المركب:** تبني التفكير الابتكاري للوصول الى اعلى مستوى من القرارات.
- **مبدأ التفكير المنطقي:** ان يكون التفكير خالياً من التناقض والمغالطات وان يكون دقيقاً.
- **مبدأ الانطلاق الفكري:** الحصول على أكبر قدر من الأفكار في أقل وقت ممكن.
- **مبدأ الحقائق:** الحقائق بمثابة المادة الخام، وبدونها يصبح القرار غير دقيقاً بل خاطئاً.

وهناك العديد من الأساليب النظرية لعملية اتخاذ القرار التربوي، التي يمكن لمدير المدرسة تبنيها في بيئته المدرسية، ومن هذه الأساليب كما عرضها (جدوالي، 2014، 145):

- أسلوب نظرية الحكم الاجتماعي.
- أسلوب التخصصات المتداخلة.
- وأسلوب شجرة القرارات.
- أسلوب بحوث العمليات.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- أسلوب نظرية المباراة.

إن مدير المدرسة قائد تربوياً وصاحب قرار، ولهذا فلا بد أنه يحمل عقلاً عارفاً ومتصوراً لما ينبغي ان ينبني عليه القرار ليكن قراراً تربوياً فاعلاً ومضمون النجاح؛ وهو لهذا لا بد أن يكن لديه الافتراضات والمسلمات الأساسية التي يجب ان يقتنع بها ويؤمن بها كمدير تربوي عن طبيعة عملية صناعة اي قرار تعليمي داخل مدرسته.

وتمر عملية اتخاذ القرار بعدة بخطوات أهمها (النعيمي, 2010, 217) ما يلي:

- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- تحديد المنهج العلمي وأدواته لحل هذه المشكلة.
- اختيار البديل الأمثل.

ويضيف (قاسم, 2011, 56) أيضاً خطوات:

تنفيذ ومتابعة تطبيق القرار ومراقبته وتقويمه.

ومن هنا يتضح إن اتخاذ القرار التربوي، عملية ليست سهلة بل تعد القرارات التربوية من أصعب القرارات الادارية وأعقدها، ذلك لأن الإدارة المدرسية ادارة معقدة ومتشابكة وذات بعد حيوي، ولها خصوصياتها فهي لا تتعامل مع آلات ولا تهدف الى الربح، بل مسؤولية اجتماعية.

فالقرار الذي يتخذه مدير المدرسة اليوم بناءً على طابع واستقلالية شخصية؛ ستتبني عليه أمور كثيرة في المستقبل تتعلق بصالح المجتمع كله؛ ما يعني ضرورة ان يكن مدير المدرسة ممتلكا وممارساً للمهارات التي تجعل قراراته رشيدة وفاعلة (العسكري، 2019، 40).

لذلك فإن مدير المدرسة كمتخذ قرار، لا بد وأن يكون بشخصية قيادية، فهو مدير وهو معلم وهو مشرف تربوي وهو رجل اجتماعي؛ ذلك لأن قرارات مدير المدرسة لا تعتبر قرارات شخصية في أبعادها وآثارها المستقبلية على المدى البعيد؛ وهذا ما يؤكد على ضرورة وحتمية امتلاكه وممارسته للمهارات والقدرات الادارية والشخصية المناسبة لاتخاذ قراراته التربوية.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

مهارات اتخاذ القرار التربوي لمدير المدرسة.

المقصود بمهارة اتخاذ القرار قدرة الفرد على تحديد الموقف والضّرورات، واكتشاف الخيارات، والتنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار، وتقييم هذه النتائج في ضوء معايير محدّدة، واختيار الحل الذي يمثّل أفضل خيار ممكن مع تقديم المبررات (Swartz, 2008, 8). ويعرّفا (Mincemoyer & Perkins, 2003, 357) مهارات اتخاذ القرار بأنها: "عملية معرفية تؤدي إلى الاستجابة للظروف والمواقف الراهنة بالاختيار من بين البدائل". ويرى (Perkins, 2009) أن مهارة اتخاذ القرار تمر بعدد من العمليات المعرفية؛ فهي عملية ذهنية معرفية تتضمن قدرات متعدّدة كالتخطيط والتحليل والاستدلال، وتهدف إلى إيجاد بدائل ممكنة، بالفحص الدقيق للبدائل المتاحة، وإبداع بدائل لم تكن ظاهرة، وتحليلها وتقييمها (الحجاحجة، والزق، 2015، 357).

وبرغم أن أي مهارات يمكن اكتسابها بالتعلم؛ إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ قرارات صائبة, فالإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب عنه أخطاء, فعدم اتخاذ قرار تخوفاً أسوأ الأخطاء؛ كما أن اتخاذ البدائل يتطلب غالباً الحس البشري, فاتخاذ القرار يعتمد على التقدير كما يعتمد على المعلومات (جامعة القصيم, 2009, 2).

لكن ومهما تكن عملية اتخاذ القرار معقدة وصعبة؛ إلا هناك جملة من المهارات الذهنية والاجرائية التي ينبغي ان يمتلكها ويمارسها مديري المدارس لكي تكون قراراتهم فاعلة ورشيدة.

حيث صنفا (Mincemoyer & Perkins, 2003, 358) مهارات اتخاذ القرار إلى:

مهارات تحديد الموقف– مهارات توليد البدائل– مهارات التحقق من المخاطر والنتائج– مهارات اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المولدة– مهارات تقييم اثر وفاعلية البديل بعد تنفيذه.

وحددا (جدوالي، 2014، وفتحي، 2008، 208) مهارات اتخاذ القرار التربوي في:

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- مهارة الالتزام بالقرارات المتخذة وبشكل دائم.
- مهارة الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
- مهارة تحقيق الانسجام المنطقي والبعد عن التناقضات في القرارات.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- مهارة اشراك العاملين في صناعة القرارات.
- مهارة تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
- مهارة تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها.

وفي ضوء ما سبق وبمراجعة ما تضمنته بعض الدراسات السابقة، كدراسات: (المخازير، 2018؛ والعسكري، 2018؛ ومصطفى، 2018؛ وعمايرة، وعاشور، 201). ترى الباحثة أن أهم مهارات اتخاذ القرار التربوي التي ينبغي أن يمارسها مدير المدرسة، تتركز في القائمة التالية:

قائمة أهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرار التربوي من قبل مدير المدرسة.

- طرح الافتراضات النظرية الموضوعية والأقرب لفهم وتحليل المشكلة ودعمها بالمبررات.
- صياغة ومناقشة التساؤلات النوعية والكمية عن المشكلة التربوية.
- توليد وعرض الحلول والبدائل الممكنة للمشكلة التربوية وتصنيفها بحسب اهميتها
- تقدير حجم الآثار والمخاطر المتوقعة للمشكلة التربوية على اداء المدرسة مستقبلاً.
- التعريف بالمشكلة التربوية وطبيعتها.
- تحديد العناصر المتأثرة والمرتبطة بالمشكلة ومؤشراتها.
- تحديد التوقيت الزمني المناسب لتنفيذ الحل المقترح للمشكلة.
- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة التربوية ومصادرها.
- تجريب الحل الأمثل المقترح للمشكلة التربوية قبل تنفيذه
- تبني اساليب وانماط قيادية وادارية تربوية فاعلة في ادارة عملية القرار التربوي.
- بناء أدوات جمع المعلومات والبيانات الميدانية المطلوبة عن المشكلة التربوية وتطبيقها.
- المقارنة بين الحلول المقترحة للمشكلة التربوية واختيار الحل الأمثل من بينها.
- مشاركة الموظفين في مناقشة المشكلة التربوية واقتراح المعالجات والحلول.
- عرض نتائج التحليل للمشكلة التربوية ومناقشتها وتفسيرها.
- اكتشاف عناصر مقاومة القرار المعلن لحل المشكلة وتذليلها.
- استنباط النموذج النظري الأمثل لدراسة وبحث المشكلة التربوية وتحليلها.
- استخدام التقنيات البرامج الاحصائية لتحليل المؤشرات الكمية عن المشكلات التربوية
- اختيار وتجهيز الوسائل والأدوات المناسبة لإعلان واقرار الحل المقترح للمشكلة التربوية.
- اختيار الأساليب والأدوات والوسائل المناسبة لفهمه المشكلة التربوية وتحليلها.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- الاحساس والتنبؤ بالمشكلات التربوية بالمدرسة قبل وقوعها..
- اجراء الدراسات التحليلية النظرية عن المشكلات التربوية.
- اجراء الاستطلاعات والمسوح الميدانية لجمع المعلومات والبيانات عن المشكلة التربوية .

وتلك المهارات هي التي ركز عليها البحث الحالي، وتبنتها الباحثة كإطار نظري مرجعي، لمنهجية واجراءات البحث الميدانية ونتائجه كما سيتضح تالياً. حيث مثلت هذه القائمة البنية الأولية لأداة البحث الميدانية.

دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة، في موضوع اتخاذ القرار الاداري التربوي ومهاراته، وسنكتفي بالإشارة الى عينة من الدراسات السابقة التي اتيح لنا الاطلاع على خلاصتها. حيث قدم **الطراونة (2006)** دراسة هدفت إلى قياس فاعلية اثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى عينة من الطلبة في الجامعة الأردنية. بالمنهج التجريبي على عينة ضابطة وتجريبية بلغت (59) طالباً وطالبة. وقد اظهرت نتائج القياس وجود فرق دال احصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) بين المجموعتين في تطور مهارات اتخاذ القرار؛ ولصالح طلاب التجريبية. واعد **الشامي (2007)** دراسة هدفت الى تطوير عملية صناعة القرار التعليمي باليمن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ معتمداً على المنهج الوصفي التاريخي والتحليلي والمسحي، واداة استبانة ميدانية طبقها على عينة من موظفي التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. وتوصلت الدراسة ان القرار التعليمي باليمن تواجه العديد من المشكلات والمعوقات التنظيمية والبشرية والمالية والتكنولوجية وغيرها.

واجرى **فوكس وآخرون (2012)** دراسة ميدانية مسحية لمعرفة الفروق في قدرات اتخاذ القرار في أوساط المراهقين؛ بتطبيق مقياس خاص لمهارات اتخاذ القرار على عينة تكونت من (818) من المراهقين في جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين الأفراد في مرحلتي المراهقة المتوسطة والمبكرة في مختلف مهارات اتخاذ القرار. وسعت دراسة **محمد (2013)** إلى معرة مستوى المشاركة في صناعة القرار من قبل اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، باستخدام وتطبيق اداة استبانة على عينة بلغت (320) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة الى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية بشكل عام يتم بمستوى متدني. وهدفت دراسة **جدوالي (2014)** الى معرفة الاخطاء التي يقع فيها المديرون التربويون اثناء اتخاذ القرار، وتحديد المهارات

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

الواجب توافرها في مدير المدرسة كصانع قرار، في ضوء منهج التحليلي المكتبي، وخلصت الباحثة الى استنتاجات نظرية تحليلية، بأهم الأخطاء التي يقع فيها مديري المدارس عند صناعة القرار واهم المعوقات الإدارية وأهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة لاتخاذ القرار في بيئة المدرسة.

وقاما **الحجاحجة، والزق (2015)** بدراسة شبه تجريبية لتطوير مهارات اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الصف السابع في مدينة الزرقاء، بلغت (121) طالباً، وتوصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية وعملية بين درجات افراد المجموعتين في الدرجات الكلية على مقياس مهارات اتخاذ القرار والدرجات الفرعية لجميع ابعاده؛ ولصالح افراد المجموعة التجريبية.

وقدم **المخاريز (2018)** دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية في الأردن، بالتطبيق على محافظة المفرق، باستخدام اداة استبانة وزعت على (108) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة المفرق الأردنية تتقدر بدرجة متوسطة، وبينت عدم وجود فروق في درجات فاعلية المشاركة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي او المؤهل العلمي.

وأجرى **العسكري (2019)** دراسة مسحية ميدانية لمعرفة درجات احتياجات مديري مدارس محافظة ذمار باليمن للتدرب على مهارات القرار التعليمي، بتطبيق اداة استبانة على عينة بلغت (227) مدير مدرسة، وخلصت الدراسة الى ان الدرجة الكلية لاحتياج المدراء للتدرب على مهارات اتخاذ القرار التعليمي متوسطة.

وسعت دراسة **مصطفى (2018)** الى معرفة واقع القيادة الاخلاقية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة عمان بالأردن، بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (418) معلمة، وتوصلت الى أن واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة عمان تقع ضمن المستوى المتوسط من وجهة نظر المعلمات.

وهدفت دراسة **لينك (2020)** الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع طبيعة صناعة القرار الإداري في المدرسة، والتنمية المهنية للمعلمين بمدرسة أدموند في واشنطن؛ بالمنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الى أن أهم ما ميز المدرسة هو طبيعة العلاقة بين نمط صناعة القرار في هذه المدرسة بواقع ومستوى التنمية المهنية للمعلمين فيها. وهدفت دراسة (كلارك، 2020) الى التعرف على استراتيجية وطرق اتخاذ القرار

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

التعاوني في المدارس المتوسطة؛ حيث درس الباحث الدراسات المتعلقة بالتعاون في مجالات بيئة المدرسة والتعليم في حجرة الدراسة وتعلم الطالب وصناعة القرار في المدارس. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن عوامل البيئة الناجحة في صناعة القرار التعاوني هي: التزام المدرسة، الثقة، التركيز على التعليم والتعلم، مشاركة المعلم وولي الأمر، مشاركة المجتمع المحلي، والتطوير المهني.

واخيراً قدما **عمايرة، وعاشور (2020)** دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في مديرية قصبة أربد من وجهة نظر المعلمين، واستخدما الباحثان اداة استبانة على عشوائية بلغت (446) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبة أربد بلغت (3.58) من (5) على مستوى المقياس ككل المكون من (12) فقرة، وتقدرت درجة الفاعلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وكشفت الدراسة وجود علاقة موجبة احصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس.

منهجية البحث وإجراءاتُه

منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي القائم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومشكلته والتي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه

مجتمع البحث.

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات مديرية قصبة اربد بالأردن، والبالغ عددهم (6057) معلماً ومعلمة وفقاً للتقارير الاحصائية الرسمية الحديثة الصادرة عن قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم بلواء قصبة اربد2019.

عينة البحث واجراءات تحديدها:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث لدرجة يصعب مسحها، تم اللجوء الى اسلوب العينات البحثية في تطبيق البحث، باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (419) فرداً، كما في الجدول:

جدول (1) احصائيات العينة ومقارنة نسبة تمثيل اجماليها للمجتمع الكلي

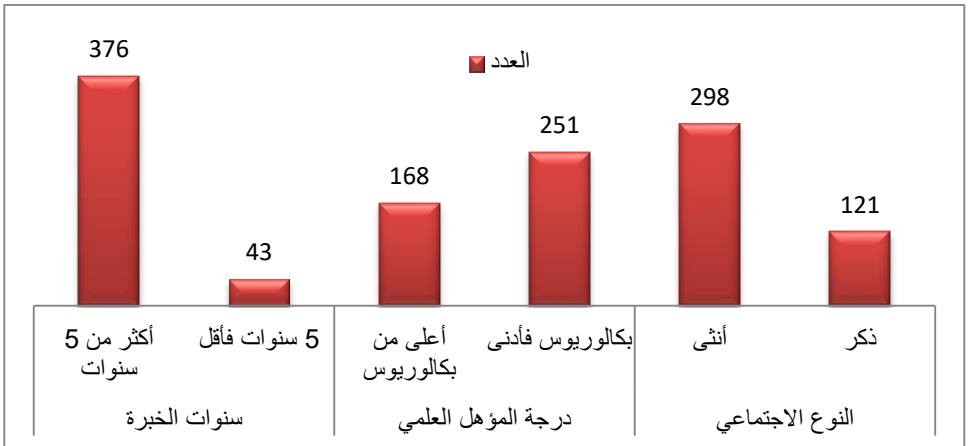
المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
النوع الاجتماعي	ذكر	121	28.88
	أنثى	298	71.12

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (1) احصائيات العينة ومقارنة نسبة تمثيل اجماليها للمجتمع الكلي			
المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
درجة المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	251	59.90
	أعلى من بكالوريوس	168	40.10
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	43	10.26
	أكثر من 5 سنوات	376	89.74
الكلي	العينة	419	نسبة العينة الى المجتمع
	المجتمع	6057	7%

حيث تألفت من (419) معلماً ومعلمة، بواقع (121) فرداً بنسبة (28.88%) من العينة من فئة المعلمين الذكور، و (298) بنسبة (71.12%) أناث. وبحسب متغير درجة المؤهل وجد ان (251) بنسبة (59.9%) من اجمالي العينة الفعلية من فئة بكالوريوس فأدنى، و (168) بنسبة (40.10%) أعلى من بكالوريوس، وبحسب سنوات الخبرة بلغ افراد العينة الذين خبرتهم 5 سنوات فأقل (43) فرداً فقط بنسبة (10.26%) من اجمالي العينة، وبقية افراد العينة وبنسبة (89.74%) من العينة الكلية خبرتهم أكثر من 5 سنوات.

ولمزيد من التوضيح والمقارنة نستعرض الشكل التالي:



شكل (1) يوضح حجم وتوزع العينة بحسب متغيراتها والمقارنة فيما بينها عبر الفئات داخل العينة نفسها.

أداة البحث

تم استخدام اداة استبانة، صممتها الباحثة معتمدة على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث تكونت الأداة في صورتها النهائية من (29) فقرة موزعة على مجالين: مهارات ذهنية، مهارات إجرائية، بحيث تمثل

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

كل فقرة احد المهارات الذهنية/الإجرائية الاساسية لاتخاذ القرار التربوي، التي ينبغي ان يمارسها مدير المدرسة.

صدق الأداة وثباتها.

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الأداة قبل تطبيقها على (12) خبيراً من اساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي لتحكيمها، حيث أخذت الباحثة أي مقترح بال: تعديل/حذف/دمج/اضافة اذا اجمع (50%) من المحكمين.

ولمزيد من التأكيد قامت الباحثة بتطبيق الأداة بعد تحكيمها على عينة استطلاعية بلغت (30) معلماً ومعلماً استبعدوا في التطبيق النهائي، وبناءً على النتائج الاستطلاعية تم قياس صدق الأداة وثباتها احصائياً، باستخراج معاملات ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (2) نتائج الصدق الداخلي وفق معاملات بيرسون وفقاً لنتائج اجابات العينة الاستطلاعية (N=30)

المتغيرات/المعاملات		معاملات ارتباط بيرسون			مستوى الدلالة الاحصائي .Sig		
م	الفقرة	المجال1	المجال2	الأداة	المجال1	المجال2	الأداة
1	Qa_1	0.70	0.51	0.62	0.00	0.00	0.00
2	Qa_2	0.76	0.57	0.68	0.00	0.00	0.00
3	Qa_3	0.75	0.58	0.68	0.00	0.00	0.00
4	Qa_4	0.72	0.48	0.60	0.00	0.00	0.00
5	Qa_5	0.74	0.54	0.65	0.00	0.00	0.00
6	Qa_6	0.77	0.59	0.70	0.00	0.00	0.00
7	Qa_7	0.75	0.58	0.68	0.00	0.00	0.00
8	Qa_8	0.77	0.63	0.72	0.00	0.00	0.00
9	Qa_9	0.78	0.66	0.74	0.00	0.00	0.00
10	Qa_10	0.75	0.63	0.72	0.00	0.00	0.00
11	Qa_11	0.75	0.67	0.74	0.00	0.00	0.00
12	Qa_12	0.75	0.68	0.75	0.00	0.00	0.00
13	Qb_1	0.57	0.71	0.69	0.00	0.00	0.00

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (2) نتائج الصدق الداخلي وفق معاملات بيرسون وفقاً لنتائج اجابات العينة الاستطلاعية (N=30)							
المتغيرات/المعاملات		معاملات ارتباط بيرسون			مستوى الدلالة الاحصائي .Sig		
م	الفقرة	المجال1	المجال2	الأداة	المجال1	المجال2	الأداة
14	Qb_2	0.61	0.76	0.74	0.00	0.00	0.00
15	Qb_3	0.54	0.74	0.70	0.00	0.00	0.00
16	Qb_4	0.51	0.72	0.68	0.00	0.00	0.00
17	Qb_5	0.62	0.81	0.78	0.00	0.00	0.00
18	Qb_6	0.60	0.77	0.74	0.00	0.00	0.00
19	Qb_7	0.62	0.78	0.75	0.00	0.00	0.00
20	Qb_8	0.59	0.76	0.73	0.00	0.00	0.00
21	Qb_9	0.68	0.78	0.78	0.00	0.00	0.00
22	Qb_10	0.60	0.76	0.74	0.00	0.00	0.00
23	Qb_11	0.68	0.83	0.81	0.00	0.00	0.00
24	Qb_12	0.67	0.82	0.80	0.00	0.00	0.00
25	Qb_13	0.64	0.79	0.77	0.00	0.00	0.00
26	Qb_14	0.54	0.70	0.67	0.00	0.00	0.00
27	Qb_15	0.66	0.78	0.77	0.00	0.00	0.00
28	Qb_16	0.62	0.76	0.74	0.00	0.00	0.00
29	Qb_17	0.65	0.81	0.79	0.00	0.00	0.00
المجال الأول: المهارات الذهنية.		1.00	0.79	0.92		0.00	0.00
المجال الثاني: المهارات الاجرائية.		0.79	1.00	0.97	0.00		0.00
الكلي للأداة		**0.92**	**0.97**	**0.74**	**0.00**	**0.00**	

حيث تبين أن جميع الفقرات والمجالات مرتبطة فيما بينها ارتباط احصائي دال عند (0.00) وفق معاملات بيرسون، وبلغ معامل ارتباط المجالات فيما بينها (0.79) ومع الأداة (0.92) للمجال الأول و (0.97) للثاني. كما ان متوسط قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات بالأداة بلغ (0.74) وهي قيم تدل على اتساق

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

داخلي عالي. كما تبين ان معامل ارتباط كل فقرة بمجالها اكبر من معامل ارتباطها بالمجال الذي لا تنتمي اليه. مما يؤكد تناغم محتوى الأداة.

الثبات: وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3) معاملات ثبات الأداة للمجالات الفا كورمباخ وفقاً لنتائج اجابات العينة الاستطلاعية (N=30)

المجال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المجال الأول: المهارات الذهنية.	12	0.984353
المجال الثاني: المهارات الاجرائية.	17	0.964716
الكلي للأداة	**29**	**0.967592**

حيث تبين ان معاملات الثبات مرتفعة للاستبانة ككل، ولمحاورها أيضاً حسب اختبار (Alpha)، إذ بلغت قيمة معاملات الثبات الكلية ألفا كورمباخ للأداة ككل (0.96) و وللمجال الأول (0.98) والثاني (0.96) وهي قيم عالية. تؤكد ثبات الأداة بدرجة كبيرة .

الأدوات والاساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

لغرض التحليل الاحصائي تم الاعتماد على برنامج SPSS ؛ حيث تم تكميم البيانات وتصحيح فئات المتوسطات بناءً على المعايير والقيم المبينة في الجدول التالي:

جدول (4) تكميم البدائل وتصحيح حدود فئات المتوسطات لتصحيح المقياس

تكميم بدائل الاجابة		الفئة لمتوسط الإجابة		التقدير اللفظي للمتوسط
البديل	القيمة المعطاة	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
اطلاقاً	1	1	1.80	ضعيفة جداً
نادراً	2	1.81	2.60	ضعيفة
من حين لآخر	3	2.61	3.40	متوسطة
عادة	4	3.41	4.20	عالية
دائماً	5	4.21	5	عالية جداً

حيث تم استخدام وتطبيق الأساليب والاختبارات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب التكرارية, لحساب حجم عينة البحث وتوزعها وفقاً للمتغيرات.
- معاملات (Pearson& Cronbach Alpha), لقياس صدق وثبات الأداة.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية والرتب والتقديرات، للحصول على النتائج المتعلقة بدرجة الممارسة الكلية للمهارات، وفق استجابات أفراد عينة البحث.
- اختباري **(Shapiro–Wilk& Kolmogorov–Smirnova)** لمعرفة نوع توزيع البيانات، لتحديد الاحصاء المناسب لاختبار الفروق في الدرجات تبعاً للمتغيرات. وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) نتائج اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات الخام Tests of Normality						
المجالات	Kolmogorov–Smirnov(a)			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المعيار الأول: المهارات الذهنية	**0.104229**	**419**	**0.00**	**0.937886**	**419**	**0.00**
المعيار الثاني: المهارات الاجرائية	**0.075121**	**419**	**0.00**	**0.969514**	**419**	**0.00**
الكلي	**0.094639**	**419**	**0.00**	**0.956803**	**419**	**0.00**

حيث تتبين أن مستوى الدلالة لكلا المجالين وللأداة ككل أقل من (0.05) في الاختبارين –**Kolmogorov Smirnova**& ShapiroWilk) ليدل ذلك على عدم اعتدالية توزيع بيانات البحث. ما يعني أنه ينبغي الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية, في الكشف عما اذا كانت هناك فروق احصائية معنوية في الدرجات الكلية لإجابات العينة تبعاً للمتغيرات. حيث تم استخدام اختبار (Mann–Whitney) للكشف عما اذا كانت هناك فروق احصائية في تقديرات درجات الممارسة الكلية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل، والخبرة.

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيس الأول.

ما درجة ممارسة مدراء مدارس مديرية قصبة اربد بالأردن لمهارات اتخاذ القرار التربوي من وجهة نظر المعلمين؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية والرتب والتقديرات؛ لإجابات عينة البحث على الاستبانة وكانت النتائج على النحو الآتي:

أ) النتائج العامة لدرجات ممارسة المهارات على مستوى المجالات والأداة ككل.

جدول (6) درجات الممارسة الكلية لمهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدراء المدارس بقصبة اربد بالأردن						
م	**المجـال**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الوزن المئوي %**	**الرتبة**	**التقدير**

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

1	المجال الأول: المهارات الذهنية.	3.863	0.72525	77.26%	الأولى	عالية
2	المجال الثاني: المهارات الاجرائية.	3.663	0.79677	73.27%	الثانية	عالية
الكلي للأداة		3.746	0.73388	74.92%	عالية	

حيث بلغ متوسط درجة الممارسة الكلية (3.74) من (5) بانحراف معياري (0.73)، ووزن مئوي (74.92%). وتقدرت الممارسة الكلية لمهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري المدارس بقصبة اربد بمستوى بدرجة ممارسة كلية "عالية" من وجهة نظر المعلمين.

حيث بلغ متوسط درجة الممارسة الكلية للمجال الأول (المهارات الذهنية) (3.86) بانحراف (0.725)، ووزن مئوي (77.26%). وتقدرت ممارسة مديري مدارس قصبة اربد الكلية لمهارات اتخاذ القرار التربوي الذهنية بدرجة "عالية"، من وجهة نظر المعلمين عينة البحث، وكان هذا المجال للمهارات قد حصل على الرتبة " الأولى " بين المجالين.

وبلغ متوسط درجة الممارسة الكلية للمجال الثاني (المهارات الاجرائية) (3.66) بانحراف (0.79)، ووزن مئوي (73.27%). وتقدرت ممارسة مديري مدارس قصبة اربد الكلية لمهارات اتخاذ القرار التربوي الاجرائية بدرجة "عالية"، من وجهة نظر المعلمين، حيث حصل هذا المجال للمهارات قد حصل على الرتبة (الثانية) بدرجة ممارسة أدنى منها في المجال الأول.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى طبيعة المهارات الاجرائية مقارنة مع المهارات الذهنية، اذ تتطلب المهارات الاجرائية جهود وتكاليف اكثر على المستوى الميداني، الأمر الذي يجعلها بطبيعة الحال اقل/أدنى ممارسة مقارنة مع المهارات الذهنية التي لا تتطلب نفس الجهود.

ب) النتائج المتعلقة بالمجال الأول (المهارات الذهنية):

جدول (7) درجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي المتعلقة بالمجال الأول (المهارات الذهنية)

الترتيب		الفقرات		نتائج درجات الممارسة			الرتبة		تقدير
في الأداة	في المجال	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	في الأداة	في المجال	درجة الممارسة
9	9	Qa	اختيار الأساليب والأدوات والوسائل المناسبة	3.96	0.91	79.19	1	1	عالية

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (7) درجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي المتعلقة بالمجال الأول (المهارات الذهنية)									
الترتيب		الفقرات		نتائج درجات الممارسة			الرتبة		تقدير درجة الممارسة
في الأداة	في المجال	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	في الأداة	في المجال	
		9_	لفهمه المشكلة التربوية وتحليلها.			%			
10	10	Qa_10	تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة التربوية.	3.95	0.94	79.09 %	2	2	عالية
4	4	Qa_4	تقدير حجم الآثار والمخاطر المتوقعة للمشكلة التربوية على اداء المدرسة مستقبلاً.	3.92	0.91	78.47 %	3	3	عالية
2	2	Qa_2	التعريف بالمشكلة التربوية وطبيعتها.	3.91	0.95	78.28 %	4	4	عالية
12	12	Qa_12	ادراك وفهم الجوانب الإيجابية الممكنة للمشكلة التربوية.	3.91	0.97	78.14 %	5	5	عالية
3	3	Qa_3	فهم وادراك آليات وحيثيات حدوث المشكلة التربوية وتكررها.	3.88	0.97	77.66 %	6	6	عالية
8	8	Qa_8	طرح الافتراضات النظرية الموضوعية والأقرب لفهم وتحليل المشكلة ودعمها بالمبررات.	3.86	0.98	77.23 %	7	7	عالية
5	5	Qa_5	وضع تصورات اولية لنطاق المشكلة التربوية ومساراتها الزمنية في بيئة المدرسة.	3.85	0.94	76.99 %	8	8	عالية
7	7	Qa_7	صياغة ومناقشة التساؤلات النوعية والكمية عن المشكلة التربوية وحيثياتها ومتطلبات التعامل معها.	3.84	0.94	76.85 %	9	9	عالية
11	11	Qa_11	توقع سيناريوهات المشكلة التربوية مستقبلاً واخذها بالاعتبار	3.81	0.96	76.13 %	11	10	عالية
6	6	Qa_6	استنباط النموذج النظري الأمثل لدراسة وبحث المشكلة التربوية وتحليلها.	3.74	0.93	74.80 %	17	11	عالية
1	1	Qa	الاحساس والتنبؤ بالمشكلات التربوية بالمدرسة	3.71	0.91	74.27	20	12	عالية

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (7) درجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي المتعلقة بالمجال الأول (المهارات الذهنية)								
الترتيب		الفقرات		نتائج درجات الممارسة			الرتبة		تقدير درجة الممارسة
في الأداة	في المجال	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	في الأداة	في المجال	
		_1	قبل وقوعها..			%			
الكلي للمجال الأول: المهارات الذهنية				3.86	0.73	77.26 %	الأولى		عالية

حيث تراوحت درجات المتوسط الحسابي للممارسة على مستوى فقرات المجال الأول، بين (3.96) و(3.71), ما يعني أن جميع مهارات هذا المجال تقدرت بدرجة ممارسة كلية (عالية) من وجهة نظر المعلمين عينة البحث. **وقد** حصلت الفقرات (9) "**اختيار الأساليب والأدوات والوسائل المناسبة لفهم المشكلة التربوية وتحليلها**"، على أعلى درجة ممارسة بحسب قيمة المتوسط الحسابي لها. وقد أخذت هذه الفقرة الرتبة الأولى على مستوى الأداة ومجالها. **وحصلت** الفقرة (1) "**الاحساس والتنبؤ بالمشكلات التربوية بالمدرسة قبل وقوعها**"، على أدنى درجة ممارسة بين مهارات المجال بحسب قيمة المتوسط الحسابي لها. وقد أخذت هذه الفقرة الرتبة (20) بين المهارات ككل، والاخيرة على مستوى المجال الأول. وتقدرت درجة ممارستها بمستوى ممارسة عالية ايضاً من وجهة نظر المعلمين عينة البحث.

ج) النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (المهارات الاجرائية):

جدول (8) نتائج درجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي المتعلقة بالمجال الثاني (المهارات الاجرائية)								
ترتيب الفقرة		الفقرات		نتائج درجات الممارسة			رتبة الفقرة		تقدير درجة الممارسة
في الأداة	في المجال	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	في الأداة	في المجال	
21	9	Qb_9	المقارنة بين الحلول المقترحة للمشكلة التربوية واختيار الحل الأمثل من بينها.	3.81	0.97	76.23 %	10	1	عالية
23	11	Qb_11	تحديد التوقيت الزمني المناسب لتنفيذ الحل المقترح للمشكلة.	3.77	0.95	75.42 %	12	2	عالية
26	14	Qb_	اعلان اتخاذ القرار التربوي النهائي ونشره رسمياً .	3.75	1.08	74.99	13	3	عالية

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (8) نتائج درجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي المتعلقة بالمجال الثاني (المهارات الاجرائية)								
ترتيب الفقرة		الفقرات		نتائج درجات الممارسة			رتبة الفقرة		تقدير درجة الممارسة
في الأداة	في المجال	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	في الأداة	في المجال	
		14				%			
24	12	Qb_12	اختيار وتجهيز الوسائل والأدوات المناسبة لإعلان واقرار الحل المقترح للمشكلة التربوية.	3.75	1.01	74.99 %	14	4	عالية
27	15	Qb_15	تبني اساليب وانماط قيادية وادارية تربوية فاعلة في ادارة عملية القرار التربوي.	3.74	1.04	74.84 %	15	5	عالية
25	13	Qb_13	كتابة الصياغة الادارية النهائية لمحتوى ومضمون القرار التربوي لحل المشكلة التربوية.	3.74	0.99	74.80 %	16	6	عالية
20	8	Qb_8	مشاركة الموظفين في مناقشة المشكلة التربوية واقتراح المعالجات والحلول.	3.73	1.08	74.65 %	18	7	عالية
29	17	Qb_17	تقويم نتائج القرار التربوي المتخذ لحل المشكلة أولاً بأول.	3.73	1.00	74.61 %	19	8	عالية
19	7	Qb_7	توليد وعرض الحلول والبدائل الممكنة للمشكلة التربوية وتصنيفها بحسب اهميتها	3.71	0.95	74.18 %	21	9	عالية
22	10	Qb_10	تجريب الحل الأمثل المقترح للمشكلة التربوية قبل تنفيذه	3.69	1.02	73.89 %	22	10	عالية
28	16	Qb_16	اكتشاف عناصر مقاومة القرار المعلن لحل المشكلة وتذليلها.	3.67	0.96	73.32 %	23	11	عالية
14	2	Qb_2	بناء أدوات جمع المعلومات والبيانات الميدانية المطلوبة عن المشكلة التربوية وتطبيقها.	3.65	1.00	73.03 %	24	12	عالية
18	6	Qb_6	تحديد العناصر المتأثرة والمرتبطة بالمشكلة ومؤشراتها.	3.62	1.01	72.41 %	25	13	عالية
13	1	Qb_1	اجراء الدراسات التحليلية النظرية عن المشكلات التربوية.	3.62	1.03	72.36 %	26	14	عالية
17	5	Qb_5	عرض نتائج التحليل للمشكلة التربوية ومناقشتها وتفسيرها.	3.53	1.09	70.60 %	27	15	عالية
15	3	Qb_3	اجراء الاستطلاعات والمسوح الميدانية لجمع المعلومات والبيانات عن المشكلة التربوية .	3.46	1.05	69.21 %	28	16	عالية

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (8) نتائج درجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي المتعلقة بالمجال الثاني (المهارات الاجرائية)								
ترتيب الفقرة		الفقرات		نتائج درجات الممارسة			رتبة الفقرة		تقدير درجة الممارسة
في الأداة	في المجال	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	في الأداة	في المجال	
16	4	Qb_4	استخدام التقنيات البرامج الاحصائية لمعالجة وتحليل المؤشرات الكمية عن المشكلات التربوية	3.31	1.08	66.11 %	29	17	متوسطة
الكلي للمجال الثاني: المهارات الاجرائية				3.66	0.80	73.27 %	الثانية		عالية

حيث تراوحت المتوسط الحسابي للممارسة على مستوى فقرات المجال الثاني، بين (3.81) كأعلى و(3.31), حيث تقدرت ممارسة جميع مهارات هذا المجال بدرجة (عالية) باستثناء فقرة واحدة فقط تقدرت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (9) " **المقارنة بين الحلول المقترحة للمشكلة التربوية واختيار الحل الأمثل من بينها**"، على الرتبة الأولى بين فقرات المجال والعاشرة في الأداة، بعلى أعلى درجة ممارسة بحسب قيمة المتوسط الحسابي لها، حيث بلغت قيمته (3.81). وحصلت الفقرة (4) " **استخدام التقنيات البرامج الاحصائية لمعالجة وتحليل المؤشرات الكمية عن المشكلات التربوية** "، على أدنى درجة ممارسة بين مهارات المجال بحسب قيمة المتوسط الحسابي لها. بمتوسط حسابي (3.31) وجاءت في الرتبة (29) في الأداة و (17) في مجالها، وهي ادنى مهارة بين مهارات الأداة ككل من حيث تقدير المعلمين عينة البحث لواقع ممارسة مدراء مدارس قصبة اربد بالأردن لها في اتخاذ القرارات التربوية ببيئاتهم المدرسية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى صعوبة التقنيات والبرامج الاحصائية المتوافرة ومتطلبات استخدامها وتفعيلها من قبل المدراء، حيث تحتاج خبرات حاسوبية عالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث :

" هل توجد فروق دالة احصائياً عند المستوى (0.05), بين متوسطات تقديرات افراد عينة البحث لدرجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارس قصبة أربد، بحيث تعزى هذه الفروق لأي من المتغيرات الأتية:(النوع الاجتماعي, درجة المؤهل، سنوات الخبرة) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (Mann–Whitney)، وكانت النتائج كما يلي:

أ) نتائج اختبار مان وتني للفروق في درجات الممارسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (9) نتائج اختبار (Test Statistics Mann-Whitney U) لدلالة الفروق في درجات ممارسة مديري مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) (الكلي للعينة N= 419)						
المتغيرات		ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig.
المجال الأول: المهارات الذهنية	ذكر	121	203.9091	24673	-0.656	0.511
	أنثى	298	212.4732	63317		
المجال الأول: المهارات الاجرائية	ذكر	121	195.4752	23652.5	-1.565	0.117
	أنثى	298	215.8977	64337.5		
الكلي للمهارات	ذكر	121	198.157	23977	-1.275	0.202
	أنثى	298	214.8087	64013		

يتضح من نتائج الجداول أن قيمة (Z) ليست دالة احصائياً وفق اختبار مان وتني حيث بلغت قيم مستوى الدلالة للفروق (0.511)، (0.117)، و(0.202) للمجالات والكلي للأداة على الترتيب، وهي جميعها اكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وبناءً على هذه النتائج، يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند (0.05) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي, بين درجات تقديرات عينة البحث لممارسة مدراء مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي في بيئاتهم المدرسية، لا على المستوى الكلي للأداة ولا على أي مستوى من مجالات المهارات.

ولهذا فإن نتائج الاختبار الاحصائي مان وتني والمبينة في الجدول أعلاه؛ تؤكد أن (عينة البحث) المعلمين/الذكور لا يختلفون عن زميلاتهم المعلمات/الإناث في تقديراتهم لدرجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارسهم بقصبة أربد، لا على المستوى الكلي للمهارات ولا على مستوى المجالات الفرعية لمهارات اتخاذ القرار التربوي التي تضمنتها الأداة.

ب) نتائج اختبار مان وتني للفروق في درجات الممارسة تبعاً لمتغير درجة المؤهل:

جدول (10) نتائج اختبار (Test Statistics Mann-Whitney U) لدلالة الفروق في درجات ممارسة مديري مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تبعاً لمتغير (درجة المؤهل) (الكلي للعينة N= 419)

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

المتغيرات		ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة .Sig
المجال الأول: المهارات الذهنية	بكالوريوس فأدنى	251	209.1594	52499	– 0.173	0.861
	أعلى من بكالوريوس	168	211.256	35491		
المجال الأول: المهارات الاجرائية	بكالوريوس فأدنى	251	207.5896	52105	– 0.498	0.618
	أعلى من بكالوريوس	168	213.6012	35885		
الكلي للمهارات	بكالوريوس فأدنى	251	207.99	52205.5	– 0.415	0.677
	أعلى من بكالوريوس	168	213.003	35784.5		

يتضح من الجداول أن (Z) غير دالة احصائياً حيث بلغت قيم الدلالة لاختبار مان وتني (0.861)، (0.618)، و(0.677) على الترتيب، وجميعها اكبر من (0.05). وهي نتائج تؤكد عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند (0.05) بين تقديرات عينة البحث لدرجات ممارسة مدراء مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تعزى لمتغير المؤهل. ما يعني أن (عينة البحث) لا يختلفوا فيما بينهم في تقديراتهم لممارسة المهارات تبعاً لمتغير المؤهل.

ج) نتائج اختبار مان وتني للفروق في درجات الممارسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (11) نتائج اختبار (Test Statistics Mann-Whitney U) لدلالة الفروق في درجات ممارسة مديري مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) (N= 419)

المتغيرات		ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة .Sig
المجال الأول: المهارات الذهنية	5 سنوات فأقل	43	236.7093	10178.5	– 1.528	0.126473
	أعلى من 5 سنوات	376	206.9455	77811.5		
المجال الأول:	5 سنوات فأقل	43	207.5349	8924	–	0.887885

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

جدول (11) نتائج اختبار (Test Statistics Mann–Whitney U) لدلالة الفروق في درجات ممارسة مديري مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة) (N= 419)						
المتغيرات		ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig.
المهارات الاجرائية					0.140	
	أعلى من 5 سنوات	376	210.2819	79066		
الكلي للمهارات	5 سنوات فأقل	43	217.4767	9351.5	–0.427	0.669033
	أعلى من 5 سنوات	376	209.1449	78638.5		

يتضح من نتائج الجداول أعلاه أن قيمة (Z) ليست دالة احصائياً وفق اختبار مان وتني حيث بلغت قيم مستوى الدلالة للفروق (0.126)، (0.887)، و(0.669) للمجالات والكلي للأداة على الترتيب، وهي جميعها اكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05). ما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند (0.05) بين درجات تقديرات عينة البحث لممارسة مدراء مدارس قصبة أربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. أي أن (عينة البحث) من ذوي الخبرة القليلة (5 فأقل) لا يختلفوا مع زملائهم ذوي الخبرة الكبيرة (أكثر من 5) في تقديراتهم لدرجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مديري مدارسهم بقصبة أربد.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

في ضوء ما سبق، فقد تلخصت اهم نتائج واستنتاجات البحث النهائية، على النحو الآتي:

قدر عينة البحث (المعلمي والمعلمات) درجة ممارسة مديري مدارس قصبة اربد لمهارات اتخاذ القرار التربوي ككل بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.74) من (5) وتقدرت درجة الممارسة الكلية للمهارات بمستوى ممارسة عالية. وبلغ متوسط درجة الممارسة الكلية للمجال الأول (المهارات الذهنية) (3.863) بدرجة ممارسة عالية، وقد حصل على الرتبة الأولى مقارنة مع المجال الثاني المهارات الاجرائية حيث حصل على درجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي اقل إذ بلغ (3.66)، ولهذا جاء في الرتبة الثانية. ويمكن عزو بلوغ درجة الممارسة للمهارات ككل ولمجالاتها الفرعية الكلية، بدرجة ممارسة عالية الى نمو التأهيل المهني الذاتي لمديري المدارس بالأردن، وانتشار ادوات ووسائل التكنولوجيات الحديثة وسهولة الوصول اليها واستخدامها.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

وبناءً على هذه النتيجة، يتبين أن درجة الممارسة الكلية لمهارات اتخاذ القرار التربوي من قبل مديري مدارس قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، تقدرت بدرجة ممارسة عالية. ما يعني أنه سيتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على:

لا يمارس مدراء مدارس مديرية قصبة أربد بالأردن مهارات اتخاذ القرار التربوي بدرجة ممارسة كلية أعلى من المستوى المتوسط.

ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

يمارس مدراء مدارس مديرية قصبة أربد بالأردن مهارات اتخاذ القرار التربوي بدرجة ممارسة كلية أعلى من المستوى المتوسط.

كما تبين من نتائج البحث النهائية، عدم وجود فروق معنوية دالة احصائياً بين تقديرات عينة البحث، لدرجات ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي الكلية لدى مدراء مدارس قصبة إربد، عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لأيٍ من المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل، الخبرة. حيث اظهرت نتائج الفروق في الدرجات الكلية للممارسة تبعاً للمتغيرات اعلاه على مستوى الأداة ككل ولمجالاتها الكلية، وفق نتائج اختبار مان وتني للرتب، ان جميع قيم مستوى الدلالة α عند جميع المتغيرات أكبر من مستوى الثقة (0.05).

ما يعني ان عينة البحث لم يختلفوا فيما بينهم في تقديراتهم لدرجات الممارسة الكلية لمهارات اتخاذ القرار لدى مديري مدارس قصبة اربد تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، المؤهل، الخبرة)؛ والباحثة اذ تجد هذه النتيجة فهي تعدها نتيجة طبيعية، نظراً لان فقرات/هدف اداة القياس (الاستبانة) من اجابات عينة البحث هو تقييم مديريهم وليس تقييم انفسهم، لذا كان من الطبيعي ان تتحد وجهات نظرهم دون تحيز.

وبناءً على النتيجة اعلاه فقد تم قبول فرضية البحث التي تنص على

لا توجد فروق دالة احصائياً في تقديرات المعلمين لدرجات ممارسات مهارات اتخاذ القرارات التربوية لدى مدراء المدارس بحيث تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل، سنوات الخبرة.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج البحث، توصي الباحثة بما يلي:

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- على وزارة التربية والتعليم بالأردن، الاسراع في بناء نظام اداري وطني متكامل لتأطير آليات التقييم الميداني للأداء الإداري للقيادات التربوية في الميدان.
- على ادارة التربية والتعليم بلواء اربد، ان تقدم الحوافز والمكافئات المناسبة لمديري مدارس قصبة إربد، ليحافظوا على مستوى ممارساتهم الحالية لمهارات اتخاذ القرار التربوي، كون الدراسة اظهرت انهم يمارسونها بدرجة عالية.
- على ادارة التدريب والتطوير الاداري والإشراف التربوي بمحافظة اربد ان تتبنى برامج تدريبية ميدانية لتنمية وتطوير مهارات وقدرات مدراء المدارس الاردنية بقصبة اربد في مجال استخدام وتطبيق التقنيات والبرامج الحاسوبية الاحصائية في تحليل المؤشرات الكمية والنوعية التربوية بمدارسهم لاتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة
- على مدراء مدارس قصبة اربد ان يتجهوا نحو تنمية معارفهم وخبراتهم ذاتياً، في مجال التحاليل الاحصائي واستخدام التقنيات الحاسوبية في الادارة المدرسية، كونها هذه المهارة لديهم لازالت تمارس بدرجة متوسطة.

واستكمال لهذا البحث، تقترح الباحثة على الباحثين وطلبة الدراسات العليا المتخصصين في مجال الإدارة والإشراف التربوي بالأردن المواضيع والعناوين البحثية المستقبلية التالية:

- اجراء دراسات مماثلة في باقي مديريات ومحافظات الأردن الأخرى.
- اعادة اجراء الدراسة بتطبيق الاداة نفسها في مديرية قصبة اربد على المشرفين التربويين والمساعدين الاداريين لمدراء المدارس والمقارنة بين نتائجها ونتائج هذه الدراسة.
- تنفيذ دراسات مشابهة في مؤسسات التعليم العالي بالأردن.
- اعداد دراسات وابحاث بنائية لتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدراء المدارس الأردنية في مجال تطبيق التقنيات الاحصائية والحاسوبية الحديثة في صناعة القرارات التربوية الاستراتيجية بأساليب كمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم أحمد. (2002). " الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق"، مكتبة المعارف الحديثة، الأسكندرية: مصر.
- إدارة التخطيط بمديرية التربية والتعليم بلواء أربد. (2018)" تقارير الاحصاء"، الأردن.
- الأمم المتحدة (2020). "موجز سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد-19 وما بعدها"

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- آيني (2010)."الحد الأدنى لمعايير التعليم: الجهوزية، الاستجابة، التعافي"، ترجمة: رامي شمس الدين، دليل الشبكة المشتركة لوكالات التعليم في حالات الطوارئ ط4 نسخة2010، منشور بواسطة الشبكة: www.ineesite.org
- بكر، عبدالجواد، (2003)، السياسات التعليمية وصناعة القرار، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- بن فاطمة، محمد. (2019). "طرح منهجي لإصلاح النظم التربوية العربية –قائم على التكنولوجيا المادية–"، إصدارة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- التهامي، حسين عبدالرحمن، (2008)، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- جامعة القصيم عمادة التطوير الأكاديمي.(2009م)." مهارات اتخاذ القرار"؛ جامعة القصيم: السعودية.
- جدوالي، صفية. (2014). "مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية"، بحث منشور، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، ديسمبر 2015، ص 138 – 153 .
- جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، الورقة النقاشية السابعة، بقلم عبدالله الثاني ابن الحسين، الصادرة في السبت 15 نيسان 2017، والتي حملت عنوان: "بناء قدراتنا البشرية وتطوير العملية التعليمية جوهر نهضة الأمة"؛ منشور على الموقع الرسمي لجلالة ملك المملكة الأردنية، تاريخ الدخول أبريل2021
- الحجاحجة، صالح، والزق، أحمد. (2015). "فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة." بحث منشور، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد3، 2015، ص 357– 372 .
- حسين، علي والساعد، رشاد، (2001)، نظرية القرارات الإدارية، دار الازهر للنشر، القاهرة، مصر.
- الخطيب، أحمد، والعنزي، عبد الله زامل .(2008). تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتب الحديث، إربد:الأردن.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح.(2002).الحقائب التدريبية، حمادة للنشر والتوزيع، إربد: الأردن.
- خليل, نبيل سعد . (2000). "واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة"؛ مجلة التربية, المجلد الثالث, العدد الأول.
- رمضان، منور أحمد. (2014). "البناء العاملي لرائز القدرات المعرفية – CogAt – باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- الرواشدة، خلف سليمان، (2007)، صناعة القرار المدرسي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- سلامة، عبد العظيم حسين، (2005)، ديناميات واخلاق صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- الشامي, عبدالله محمد. (2007). "صناعة القرار التعليمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"؛ مجلة الثوابت, اليمن: صنعاء.
- شانتياو، وآخرون. (1991) " فاعلية برنامج تدريبي لمهارات اتخاذ القرار على عينة الطلبة الجامعيين"، الأنترنت.
- شوارتز، روبرت وبيركنز، ودي إن (2003). "تعليم مهارات التفكير القضايا والأساليب"، ترجمة عبد الله النافع وفادى دهان، الرياض: مؤسسة النافع للبحوث والاستشارات العلمية.
- الطراونة، ضحى. (2006). " أثر نمطي المنظم والاستقصاء الموجه في تنمية مهارات اتخاذ القرار في مبحث التربية الوطنية والمدنية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك: الأردن.
- عمايرة، رضا محمد سعيد؛ و عاشور، محمد علي. (2019). " درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، Vol 28, No 3, 2020, pp 386 – 409
- فتحي، عبدالرسول محمد. (2008). " الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية". الدار العلمية للنشر والتوزيع، جيزة.
- الفقي, إبراهيم . (2008). "فن وأسرار اتخاذ القرار"؛ (بداية للإنتاج الإعلامي, , القاهرة: مصر.
- فلية، فاروق عبدة، والزكي، أحمد عبدالفتاح، (2004)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- فوكس، وكانتز، وشريف وجونيس (2012)" الفروق في قدرات اتخاذ القرار بين المراهقين"، بحث منشور على الأنترنت.
- الفيروز آبادي.(1423). القاموس المحيط، ط6، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- قاسم, سعاد حرب . (2011م). " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات –دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا – " ؛ رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- قانون التربية والتعليم بالأردن، القانون رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته
- القباطي، سليم. (2019). " صناعة القرار واتخاذه في الإدارة التعليمية اليمنية"؛ رسالة دكتوراه، جامعة المنصور: مصر.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- القرني, حسن بن حجر. (2011). "مهارات استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الأبتدائية بمدينة جدة –درجة أهميتها وأنعكاسها على تطوير العمل الإداري–"؛ رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة أم القرى, السعودية .
- قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم بلواء قصبة اربد (2018). "احصائيات الموارد البشرية بلواء اربد"، الأردن.
- قناديلي، أحمد جواهر (2011)، اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليم العام مادة الاتصال واتخاذ القرارات، الاسكندرية، مصر.
- كلارك & كلارك. (2020) "استراتيجية صناعة القرار التعاونية في المدارس المتوسطة والطرق المستخدمة لتيسيرها"، الأنترنت.
- كلاين (1999) " العلاقة بين مستوى التعليم الأكاديمي والعملية العكسية وغير العكسية المحتملة في صنع القرار." الأنترنت.
- لينك (2020). "العلاقة بين صناعة القرار والتنمية المهنية للمعلمين في مدارس واشنطن". بحث منشور على الأنترنت.
- محمد، رريب الله. (2013). " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية –دراسة ميدانية–"؛ منشورات: المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, العدد (11) (ص44: ص62).
- المخاريز، لافي (2018). " درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق"، مجلة دراسات العلوم التربوية ع45، مجلد2، ص.ص 125– 134
- مصطفى، شذى (2018). " القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية الأردن.
- نشوان، يعقوب حسين وأخرون. (2004م)."السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي.
- النظام الأردني رقم (33) لسنة 2017، الخاص بإنشاء المركز الوطني لتطوير المناهج بالأردن.
- النعيمي، بلقيس عبدالوهاب. (2010). " صناعة القرار التربوي"، (بلقي النعيمي مترجم)، منشور بمجلة دراسات تربوية العدد10، نيسان 2010، ص 205– 224
- وزارة التربية والتعليم (2018). "الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالأردن2018–2022"، عمان الأردن.
- اليونسف. (2015). " آثار الحرب والنزاع العنيف على الشباب – الفصل6 قضية خمسة بلدان عربية"، اصدارات اليونسف.

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية

- اليونسكو. (2020). "التقرير العالمي لرصد التعليم2020 المعنون بـ: التعليم الشامل للجميع؛ الجميع بلا استثناء"، باريس.

المراجع الأجنبية:

- Hoy& CecilG .miskel wayne K.. (1979). "educational Adminstrtration: theory &Research, and Practice,(New york:Random House,inc
- miskel &. Hoy wayne K.. (2016). "educational Adminstrtration: theory &Research, and Practice,(New york:Random House,inc
- Swartz, R. J. (2008).Thinking about decisions. In A. L. Costa (Ed). Developing minds: A resource book for teaching thinking, (pp. 59-66). Alexandria, VA: ASCD
- Harrington, Donna (2009) **Confirmatory Factor Analysis**, New York, Oxford University Press.
- World Bank, (2020) “Simulating the Potential Impacts of the COVID-19 School Closures on Schooling and Learning Outcomes A set of Global Estimates”, 18 June 2020, available at https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/

جميع الحقوق محفوظة لمجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية