

واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات

هناء بنت محمد أبا الخيل
أ.د. راتب سلامة السعود *

تاريخ قبول البحث 2017/7/9

تاريخ استلام البحث 2017/5/21

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته ببعض المتغيرات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وبلغت عينة الدراسة (214) مديراً ومديرة، و(586) معلماً ومعلمة. ولجمع بيانات الدراسة؛ تم إعداد استبانة تكونت من (59) فقرة مقسمة على ثمانية مجالات، وأشارت النتائج إلى أن درجة واقع اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها على نحو عام كانت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha =$ تُعزى لمتغير الوظيفة، ولصالح المدير، وتُعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة الطويلة، وإلى أنه لا توجد فروق تُعزى لمتغير الجنس، ولمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القرار الرشيد، المدارس الخاصة، المملكة العربية السعودية.

The Status Quo of the Rational Decision-Taking in Saudi Private Schools in Riyadh and its Relation to Some Variables

Hanaa M. Aba- Alkhail
Prof. Rateb Al-Soud

Abstract:

The aim of this study is to identify the status quo of the rational decision-taking in Saudi private schools in Riyadh, and its relation to some variables. The researcher followed the descriptive method to achieve the goal of the study. The study population consisted of (974) male/femle principals and (24392) male/femle teachers of private schools in the city of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The sample of the study was (270) male/femle principals and (810) male/femle teachers. To compile the study data, a questionnaire was prepared consisting of (59) paragraphs divided into eight areas. The results indicated that the degree of decision-making in private schools in the city of Riyadh in Saudi Arabia from the point of view of principals and teachers in general was high. The results also showed significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) due to the job title variable, in favor of pricipals, and due to sex variable in favor of males, and due to experience variable in favor of long experience. Whereas, there were no significant differences due to qulifications.

Key Words: Rational Decision, Private Schools, Saudi Arabia.

المقدمة:

تُعد الإدارة أحد الأسباب الرئيسة للتطور والتقدم الحضاري والتجديد، ويُنظر إليها على أنها أحد أهم عناصر التراث الإنساني عبر العصور المختلفة، وبالإدارة تسير الأمور وتنضبط، وبها تدفع عجلة الإبداع والتغيير، وتحقيق الأهداف، وحل المشكلات وضبط العلاقات بين الأفراد. أما الإدارة التربوية، فقد ولدت من رحم الإدارة العامة، وأصبح الاهتمام بالإدارة التربوية نظرياً وتطبيقياً، يمثل ظاهرة عالمية، كما أصبح ينظر إليها على أنها أداة لكسب الحرب ضد الجهل والتخلف والبيروقراطية ورداءة نوعية التعليم، لقد بات الجميع يدرك أن الإدارة التربوية الناجحة هي الضمان الوحيد لاستغلال الإمكانيات المتاحة، البشرية والمادية، للحصول على أفضل النتائج التربوية، بأقل جهد ووقت ومال. وعليه فإن الإدارة التربوية وسيلة وأداة لتحقيق غاية، وهي أهداف التربية والتعليم (Alsoud، 2013).

إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، ولا تعد كياناً مستقلاً، بل هي الجهة المسؤولة التي تنفذ سياسات الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وأهدافهما، ولقد تعددت وظائف الإدارة التربوية وتنوّعت، وبلغت عشرة وظائف أساسية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وإعداد التقارير، وإعداد الموازنات، والرقابة، والتقييم، واتخاذ القرارات، والأخيرة هذه تتداخل مع جميع الوظائف، ولا يمكن للإداري أن ينجز أيّاً من تلك الوظائف دون استخدام وظيفة اتخاذ القرارات.

وتبدو أهمية القرارات في المنظمات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة والنامية على السواء؛ وذلك بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها هذه المنظمات والتي أدت إلى تعقد المشكلات الإدارية وتشعب نشاطاتها، مما اقتضى تطوير وتحسين وترشيد أساليب اتخاذ القرارات لمواجهة هذه المشكلات وإيجاد الحلول السليمة والفعالة لها، وتركز النظرية الإدارية على رشد القرار وفاعليته ووضع الأطر التي تكفل تحقيق رشد القرار (Kanaan, 2011) إن الإدارة التربوية الناجحة المتميزة هي تلك التي تؤدي وظائفها الإدارية بكل رشد واقتدار، وفي مقدمة هذه الوظائف عملية اتخاذ القرار.

وعلاوة على أن عملية اتخاذ القرار هي صلب العملية الإدارية وجوهرها، إلا أنها عملية قابلة للترشيد، ويلاحظ أن الدراسات والأبحاث التي ركزت اهتمامها على موضوع القيادة الإدارية لازمها اهتمام بموضوع اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة القيادة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها، واتخاذ

القرارات السليمة والفعالة لحلها، إن مؤسسة التعليم المدرسي هي المكان الملائم لتربية النشء، وبناء فكره ومعارفه، والذي هو جزء من منظومة المجتمع ككل، وعليه فإنه يستحسن من مشاركة جميع أعضاء التنظيم المدرسي المؤسسي من موجهين تربويين، وإداريين ومعلمين، وطلبة، وأصحاب مصالح في صناعة استراتيجياته وخطته وبرامجه وقراراته الرشيدة (Sarhan)، 2014 .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن اتخاذ القرار الرشيد أمر يبتغيه كل فرد في الحياة العلمية والعملية، سواء في إدارة الفرد نفسه أو إدارة غيره، وفي المؤسسات التربوية كافة، ولذا نجد الأدب النظري يزخر بالدراسات المتعلقة بالقرار الذي يحقق الأهداف المرجوة، في حين أنه يوجد بعض القرارات الذكية أو العقلانية يترتب عليها كثير من المشكلات العميقة؛ ربما يكون بسبب أن متخذ القرار اهتم بتحقيق الأهداف المادية دون الأهداف المعنوية، أو بتحقيق أهداف فئات دون أخرى، واتخاذ القرار دون تحقيق أهداف المتأثرين به لا يعد قراراً رشيداً، وفي ضوء التطور العلمي، والإبداع، والميزة التنافسية التي تسعى لها إدارات المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال خبرة إحدى الباحثات في المدارس الخاصة بمدينة الرياض، وتعاملها ولقاءاتها بعدد من الملمات والإداريات في المؤسسات التربوية الخاصة، وما يواجهن من مشكلات تربوية نتيجة اتخاذ قرارات وظيفية غير رشيدة من قبل مديري ومديرات تلك المدارس، وما يتعرض له مدير/ مديرة المدرسة الخاصة من ضغوط داخلية من قبل مالك المدرسة بالذات، تبين أن للباحثين دراسة هناك حاجة ملحة إلى اتخاذ القرار الرشيد من قبل مديري ومديرات المدارس الخاصة، وهذا ما سَوَّج للباحثين دراسة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات، من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات أفراد

عينة الدراسة لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة

العربية السعودية تُعزى لمتغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس)؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو تعرّف اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته ببعض المتغيرات، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تعد صلب العملية الإدارية وختامها، وكما تؤدي هذه العملية ثمارها، فيحسن أن يكون القرار رشيداً، وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أهمية الجهات والأدوار التي تتأثر بعملية اتخاذ القرارات، إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديري المدارس، من خلال زيادة الكفايات المهنية لديهم، وكذلك مديري التربية والمُشرفين، من خلال زيادة قدراتهم في التخطيط الإداري والتعليمي في مدارس المملكة، وكذلك المخططين التربويين من خلال زيادة كفاياتهم المهنية التي من الممكن أن تساعدهم على تلافي السلبيات، والتركيز على الإيجابيات عند التخطيط لتدريب المديرين في المستقبل.

تعريف المصطلحات:

تتبنى الدراسة تعريف المصطلحات على النحو الآتي:

القرار الرشيد (Rational Decision): يعرفه (Shammari and Al-Azzawi (2013:

71) بأنه: ذلك السلوك الذي يستلزم عملية تجميع للآراء والحقائق والمعايير الأساسية ومفاعلتها بعد تحديد الأهداف، ومن ثم تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المتوخاة من القرارات المنوي اتخاذها. ويعرفه الباحثان بأنه: قيام مدير/ مديرة المدرسة الخاصة باتخاذ القرار المدرسي بالأسلوب العلمي الذي يحقق الأهداف المرجوة بفاعلية ورشد، وكما تقيسه أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

المدارس الخاصة (Private Schools): وتسمى أيضاً المدارس الأهلية وهي: "كل منشأة

غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي، وتخضع لإشراف الجهة الحكومية المختصة بالنوع المماثل من التعليم ولتفتيشها من النواحي الفنية والصحية والإدارية والاجتماعية والمالية وكل ما تقتضيه مصلحة التربية والتعليم كما تلتزم بتنفيذ تعليماتها" (ministry of education Saudi Arabia، 2016).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، خلال العام الدراسي 2016-2017م.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

يعرض الباحثان في هذا الجزء أهم الدراسات العربية والأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها، في موضوع صناعة القرار المدرسي واتخاذها، وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

أجرى Battah and Saud (1996) دراسة هدفت إلى استكشاف قدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، طبقت استبانة على عينة الدراسة التي تتكون من (215) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة الكرك، وأظهرت نتائج الدراسة أن لا وجود أثر لعوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والخبرة الإدارية بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

وقام Hajan (2000) بدراسة هدفت إلى تعرّف واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس في المدينة المنورة، طبقت استبانة على عينة تكونت من (40) مديراً ووكيلاً، وأظهرت النتائج أنهم يمارسون عملية اتخاذ القرار، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، وأن أبرز المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار هي قلة توفر الوقت الكافي لتحديد الأبدال، وضعف تعاون بعض العاملين، وضعف الثقة بالنفس، وصعوبة تقييم الأبدال وقلة توفر المعلومات الكافية.

وأجرت Wafa Al-Khazali (2005) دراسة هدفت إلى تعرّف مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (200) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى مشاركة المعلمين والمعلمات في عملية اتخاذ القرارات كانت متوسطة، وتوجد فروق تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفـت دراسة Walter (2009) إلى تدريب المدراء المرشحين للمنصب القيادي، ومساعدة مجلس إدارة المدرسة على اختيار المدير الجديد، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (187) مدير ومديرة من مدراء المدارس العامة في ولاية بنسلفانيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين أسلوب القيادة والعوامل الديموغرافية، وعملية صنع القرارات الأخلاقية، وأن المدراء الذين قضوا عدة سنوات في الخدمة ويقبضون رواتب مرتفعة، مع مستوى تعليمي عالي وتدريب جيد، فإن هؤلاء أجدر على

اتخاذ القرار، وأنه لا توجد هناك فروق كبيرة بين الجنسين في عملية صنع القرار المتعلق بالأمور الأخلاقية، وبأسلوب القيادة.

وأجرى (Jurasova & Spajdel (2011 دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين عقلانية اتخاذ القرار والندم، وتكونت عينة الدراسة من (63) ذكراً و(55) أنثى في زنجبار، وأظهرت النتائج أنه يمكن القول أن العقلانية في صناعة القرار لديهم ميل أكبر من النادمين أثناء اتخاذ القرار، وأن الأسف يظهر من فعل واحد أثناء عملية صنع القرار وليس من نوع الاستدلال الذي يسبق الاختيار، وبمرور الوقت، يقلل من شدة الأسف "الندم".

وأجرى (Harrahsha (2014 دراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق في الأردن، وتكونت العينة من (223) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار مرتفعة، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة القصيرة. وهدفت دراسة (Kholoud Abbas (2014 إلى معرفة درجة القدرة على اتخاذ القرار لدى مدرسي ومدرسات التربية الرياضية في مديرية تربية الكرخ الثانية، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (109) مدرس ومدرسة في بغداد، وأظهرت النتائج أن لديهم القدرة على تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات وتحديد الأبدال المتاحة واختيار البديل المناسب ومتابعة تنفيذ القرار وتقييمه، في حين لم يحقق مجال المشاركة في اتخاذ القرار نتيجة جيدة.

كما أجرى (Ghamdi (2015 دراسة هدفت إلى فهم واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، والتعرف إلى المعوقات التي قد تحد من فاعليته والكشف عن الوسائل التي قد تحسن منه، وطبقت استبانة على جميع مديري المدارس للبنين والبالغ عددهم (292) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير المؤهل العلمي يؤثر بشكل واضح على عملية اتخاذ القرار، وأن متغير عدد سنوات الخبرة له دور قوي ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم وأدائهم.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح اهتمام الباحثين في موضوع عملية اتخاذ القرار للوصول إلى أقصى ما يمكن لإفادة البحث العلمي والمديرين، وأن نتائجها تؤكد أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبأن تكون بالطرائق العلمية، وما يترتب على قلة استخدامها من آثار، ومعوقات اتخاذ القرار بالشكل السليم، ولقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في ضرورة إجراء هذه الدراسة؛ لوجود بعض الثغرات في

اتخاذ القرار في نتائج الدراسات، واستقداً أيضاً من الأدب النظري والأدوات بزيادة وعيها بموضوع الدراسة، وتطوير أدواتها، وطرق تحليل بياناتها، ومقارنة نتائج دراستها مع نتائج هذه الدراسات السابقة، وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة -حسب حدود علم الباحثين- أنها من الدراسات الأولى العربية التي تناولت واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات، وأنه لا توجد دراسة عربية في اتخاذ القرار الرشيد بالذات، وكذلك في مجتمع الدراسة لم يسبق أن تناولتها الدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة وعينتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (974) مديراً ومديرة و(11987) معلماً ومعلمة (12405) معلمة (ministry of education، 2017). وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية، تم اختيار أفرادها بالطريقة العشوائية الطبقية، وتشكلت من (214) مديراً ومديرة. وتم اختيار ثلاثة معلمين/معلمات من كل مدرسة، فتكونت من (586) معلماً ومعلمة. والجدول (1) يوضحها:

الجدول (1): توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الوظيفة	مدير	214	26.8%
	معلم	586	73.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	700	87.5%
	دراسات عليا	100	12.5%
الجنس	ذكر	342	42.8%
	أنثى	458	57.3%
الخبرة التعليمية	قصيرة 5 سنوات فأقل	289	36.1%
	متوسطة 6 - 10 سنوات	200	25.0%
	طويلة 11 سنة فأكثر	311	38.9%

أداة الدراسة:

بالرجوع إلى الأدب التربوي، والاستفادة من الأدوات السابقة، كدراسة Battah and Saud (1996)، ودراسة (Hajan 2000)، ودراسة (Ghamdi 2015)، قام الباحثان بتطوير استبانة

تقيس واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها، تكونت في صورتها الأولية من (80) فقرة موزعة على عشر مجالات.

وللتأكد من صدق الأداة:

باستخدام الصدق الظاهري (المنطقي)، وعرض الاستبانة بصورتها الأولية على (15) محكماً من الخبراء والمختصين في الإدارة التربوية وأصول التربية، للتأكد من ملاءمة فقراتها لموضوعها ومجالاتها، ودقتها اللغوية، ووضوحها، وأية ملاحظات يرونها ضرورية، والأخذ بجميع الملاحظات، حتى خرجت بصورتها النهائية بـ (59) فقرة بثمانية مجالات.

وللتحقق من ثبات الأداة:

حُسب الاتساق الداخلي كما يوضحها الجدول (2) حسب معادلة (Cronbach Alpha).

الجدول (2): معاملات الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لفقرات مجالات أداة الدراسة

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
1	مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	5	0.88
2	معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	7	0.79
3	أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	10	0.94
4	عوامل ينبغي لمدير المدرسة مراعاتها عند اتخاذ القرار.	4	0.77
5	خطوات عملية اتخاذ القرار.	5	0.94
6	ساليب المشاركة في اتخاذ القرار.	6	0.83
7	معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.	8	0.92
8	كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار.	14	0.96
	معامل الثبات الدرجة الكلية للمقياس	59	0.95

وتراوح بين (0.77 - 0.96)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومقبولة لأغراض الدراسة.

ولغايات الحكم على درجة واقع اتخاذ القرار الرشيد، اعتمد المقياس: منخفضة (متوسط حسابي 2.33 فأقل)، متوسطة (2.34-3.67)، مرتفعة (3.68 فأكثر).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض ومناقشة للنتائج التي تمخّضت عنها هذه الدراسة، وفقاً لأسئلتها:

نتائج السؤال الأول: "ما واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها؟"

وللإجابة حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على نحو عام، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لواقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	خطوات عملية اتخاذ القرار .	4.30	0.78	1	مرتفعة
1	مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	4.22	0.69	2	مرتفعة
3	أهمية المشاركة في اتخاذ القرار .	4.19	0.75	3	مرتفعة
4	عوامل ينبغي لمدير المدرسة مراعاتها عند اتخاذ القرار .	4.17	0.72	4	مرتفعة
2	معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	4.14	0.61	5	مرتفعة
8	كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار .	4.14	0.80	6	مرتفعة
7	معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.	3.01	0.99	7	متوسطة
6	ساليب المشاركة في اتخاذ القرار .	2.96	0.88	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لأداة ككل	3.89	0.51		مرتفعة

وتبين أن الدرجة على نحو عام مرتفعة؛ بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.51)، وجميع المجالات مرتفعة، باستثناء المجالين: السادس والسابع ففي الدرجة المتوسطة، وأعلىها المجال الخامس وينص "خطوات عملية اتخاذ القرار"، وأدناها المجال السادس وينص "ساليب المشاركة في اتخاذ القرار"، وتشير إلى أهمية اتخاذ القرار الرشيد لدى مديري تلك المدارس ومعلميها، وأنه يؤدي إلى أهمية التزود بعملية اتخاذ القرار الرشيد علمياً ومهارياً، وقد يُعزى ذلك إلى امتلاك المديرين لمهارة خطوات اتخاذ القرار العلمية، وتتفق مع دراسة Kholoud Abbas (2014)، ودراسة (Jurasova & Spajdel 2011)، أن لديهم القدرة على اتخاذ القرار العقلاني. كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة الثمانية على حده، على التوالي والجدول (4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) توضح النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول : مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات

مجال مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة

رقم الفقرة	فقرات مجال مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	اصدار حكم فيما ينبغي فعله.	4.26	0.80	1	مرتفعة
3	ترتيب الأبدال وفق أهميتها.	4.26	0.83	2	مرتفعة
4	اختيار البديل الأمثل.	4.22	0.89	3	مرتفعة
2	فحص العديد من الأبدال ذات العلاقة باتخاذ القرار .	4.21	0.83	4	مرتفعة
5	عملية عقلانية تستلزم الترشيح المستمر .	4.19	0.86	5	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال		4.22	0.69	مرتفعة	

وتبين أن الدرجة ككل مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.69)، وجميع الفقرات مرتفعة، وأعلاها الفقرة (1) وتنص على "اصدار حكم فيما ينبغي فعله"، وأدناها الفقرة (5) وتنص على "عملية عقلانية تستلزم الترشيح المستمر"، وتشير إلى أن مفهوم اتخاذ القرار الرشيد واضح لدى مديري تلك المدارس ومعلميها.

المجال الثاني :معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات

مجال معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة

رقم الفقرة	فقرات مجال معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	يراعي الجانب الأخلاقي.	4.63	0.71	1	مرتفعة
6	ذي فائدة ونفع ظاهرين.	4.38	0.84	2	مرتفعة
11	يتوافق مع استراتيجية المدرسة.	4.35	0.77	3	مرتفعة
8	يتضمن مبررات معقولة.	4.26	0.84	4	مرتفعة
9	يلبي القيم المعيارية للأفراد.	4.18	0.88	5	مرتفعة
12	يكون مقبولا لدى المتأثرين بنتائجه.	4.10	0.86	6	مرتفعة
10	ينسجم مع المصالح الشخصية.	3.09	1.38	7	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		4.14	0.61	مرتفعة	

وتبين أن الدرجة ككل مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.61)، وجميع الفقرات مرتفعة عدا الفقرة (10) بدرجة متوسطة؛ وتنص على "ينسجم مع المصالح الشخصية"، وأعلىها الفقرة (7) وتنص على "يراعي الجانب الأخلاقي"، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري تلك المدارس ومعلميها يأخذوا هذه المعايير بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار، عدا عن ارتفاع الجانب الأخلاقي المهني لدى مديري تلك المدارس ومعلميها، وقد يُعزى لوجود منظومة أخلاقية تحكم أداء المدير والمدرسة بشكل عام، وعلى اهتمام المدارس في رؤاها على الجانب الأخلاقي.

المجال الثالث: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات مجال أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
18	تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المدرسة.	4.37	0.92	1	مرتفعة
21	إيجاد روح التعاون فيما بين أفراد المدرسة.	4.34	0.94	2	مرتفعة
17	تحقيق الثقة بين المدرسة والمجتمع.	4.23	0.89	3	مرتفعة
19	تنمية مشاعر الانتماء إلى المدرسة.	4.23	0.89	3	مرتفعة
20	رفع الروح المعنوية لأفراد المدرسة.	4.29	0.99	5	مرتفعة
13	تحسين نوعية القرار.	4.28	0.87	6	مرتفعة
16	التأثير على عمليات الحفز على العمل.	4.08	0.98	7	مرتفعة
22	تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا.	4.05	1.02	8	مرتفعة
15	التأثير على عمليات الرضا عن العمل.	4.04	0.91	9	مرتفعة
14	تقليل مقاومة التغيير.	3.85	0.94	10	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال		4.19	0.75	مرتفعة	

وتبين أن الدرجة ككل مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.75)، وجميع الفقرات مرتفعة؛ وأعلىها الفقرة (18) وتنص على "تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المدرسة"، وأدناها الفقرة (14) وتنص على "تقليل مقاومة التغيير"، وقد يُعزى ذلك إلى وعي مديري تلك المدارس ومعلميها إلى أهمية المشاركة في صنع القرار عند اتخاذه، وأن المدير الناجح من يتيح الفرصة لكل المتأثرين بالقرار أن يشارك في صنعها، ويؤمن بأن كل من يعمل في مدرسته لديه القدرة على المساهمة والإبداع.

المجال الرابع : العوامل التي ينبغي لمدير المدرسة مراعاتها عند اتخاذ القرار:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال عوامل اتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات مجال العوامل التي ينبغي لمدير المدرسة مراعاتها عند اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
23	معرفة الهدف المراد تحقيقه.	4.47	0.77	1	مرتفعة
24	تقبل ما يترتب على اتخاذ القرار من نتائج.	4.29	0.85	2	مرتفعة
26	استخدام اللجان والاجتماعات الخاصة في عملية اتخاذ القرار.	4.17	0.96	3	مرتفعة
25	التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.	3.73	1.12	4	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال		4.16	0.71	مرتفعة	

وتبين أن الدرجة ككل مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.71)، وجميع الفقرات مرتفعة؛ وأعلىها الفقرة (23) وتتص على "معرفة الهدف المراد تحقيقه"، وأدناها الفقرة (25) وتتص على "التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي"، وقد يُعزى ذلك إلى توفر هذه العوامل في ذهن مديري تلك المدارس ومعلميها، وإلى قدرة مديري تلك المدارس ومعلميها على تحديد الأهداف التربوية وتحقيقها، ويعد أساس نجاح القرار بل هو عنصر أساسي لوجوده.

المجال الخامس: خطوات عملية اتخاذ القرار:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال خطوات عملية اتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات مجال خطوات عملية اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
27	تحديد المشكلة.	4.45	0.80	1	مرتفعة
28	تحليل المشكلة وتقييمها.	4.36	0.84	2	مرتفعة
29	وضع الحلول البديلة.	4.29	0.89	3	مرتفعة
31	اختيار أحد الأبدال المطروحة.	4.22	0.89	4	مرتفعة
30	تقييم الأبدال المطروحة لحل المشكلة.	4.21	0.90	5	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال		4.30	0.78	مرتفعة	

وتبين أن الدرجة ككل مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.78)، وجميع الفقرات مرتفعة؛ وأعلىها الفقرة (27) وتتص على "تحديد المشكلة"، وأدناها الفقرة (30) وتتص على "تقييم الأبدال المطروحة لحل المشكلة"، وتشير إلى أنه لا يوجد قرار دون منهجية يصممها متخذ القرار؛ إذ أنها تؤدي إلى قرار رشيد دون تحدٍ أو مشكلات، وهذا يؤدي إلى نجاح المدرسة بشكل

متميز، واتفقت مع دراسة (Kholoud Abbas 2014) أن لديهم القدرة على تحديد المشكلة، واختلفت مع دراسة (Hajan 2000) أن أبرز معوق صعوبة تقييم الأبدال.

المجال السادس: سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لفقرات

مجال سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات مجال سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
36	اللجوء إلى الحلول الوسطى.	3.33	1.04	1	متوسطة
33	قد تحدث الاعتمادية في تحمل الالتزام.	3.25	1.13	2	متوسطة
32	تحتاج لوقت طويل.	3.15	1.09	3	متوسطة
37	قد يحجم بعض الأفراد عنها لشعوره بعدم فاعلية فكرته.	2.87	1.21	4	متوسطة
35	سيطرة أحد المناقشين لفرض رأيه على الجميع.	2.64	1.31	5	متوسطة
34	قد تحدث منازعات بين المدير والعاملين.	2.54	1.32	6	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		2.96	0.88	متوسطة	

وتبين أن الدرجة ككل متوسطة، بمتوسط حسابي (2.96) وبانحراف معياري (0.88)، وجميع الفقرات متوسطة؛ وأعلىها الفقرة (36) وتنص على "اللجوء إلى الحلول الوسطى"، وأدناها الفقرة (34) وتنص على "قد تحدث منازعات بين المدير والعاملين"، وقد يُعزى إلى ضعف المشاركة في صنع القرار، والخوف من تحمل المسؤولية، وضعف اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار، أو ضعف التحفيز من قبل مديري تلك المدارس، أو الخوف من المنافس.

المجال السابع: المعوقات التي تواجه مدير المدرسة عند اتخاذ القرار:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال معوقات اتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات مجال معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
40	شخصية صانع القرار ومتخذه.	3.61	1.16	1	متوسطة
38	ضيق الوقت المتاح لدى متخذ القرار.	3.20	1.15	2	متوسطة
39	قلة توافر البيانات المطلوبة.	3.10	1.19	3	متوسطة
45	قلة توافر برامج تدريبية للمديرين خاصة لعملية صنع القرار واتخاذها.	3.01	1.32	4	متوسطة
43	وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو واقع.	3.00	1.27	5	متوسطة

رقم الفقرة	فقرات مجال معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
44	افتقار متخذ القرار إلى مهارات عملية تقييم الأبدال المطروحة.	2.75	1.30	6	متوسطة
42	ضعف المشاركة في صنع القرار .	2.74	1.27	7	متوسطة
41	التردد والخوف في اتخاذ القرار .	2.68	1.36	8	متوسطة
الدرجة الكلية للمجال		3.01	0.99	متوسطة	

وتبين أن الدرجة ككل متوسطة، بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.99)، وجميع الفقرات متوسطة؛ وأعلىها الفقرة (40) وتتص على "شخصية صانع القرار ومتخذة"، وأدناها الفقرة (41) وتتص على "التردد والخوف في اتخاذ القرار"، وقد يُعزى ذلك إلى وجود هذه المعوقات في تلك المدارس، وربما تدني في معايير اختيار وتعيين المدير فيما يتعلق بمهاراته الإدارية وخبراته المهنية ونقص في علمه بالإدارة التربوية، وقد يُعزى إلى التسلسل الإداري والضغوط الداخلية من قبل الهيئات المالكة للمدارس، واتفقت مع دراسة (Hajan 2000) أن أبرز المعوقات هي قلة توفر الوقت الكافي لتحديد الأبدال، وقلة تعاون بعض العاملين وضعف الثقة بالنفس وصعوبة تقييم الأبدال وضعف توفر المعلومات الكافية.

المجال الثامن: كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات

مجال كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات مجال كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
48	العمل على تحديد المسؤوليات.	4.27	0.89	1	مرتفعة
53	العمل على رفع كفاءة المديرين.	4.20	0.93	2	مرتفعة
47	تنشيط قنوات الاتصال.	4.19	0.93	3	مرتفعة
58	توفير المعلومات اللازمة التي تقود إلى القرار الرشيد.	4.19	0.99	3	مرتفعة
46	متابعة تنفيذ القرار .	4.18	0.93	5	مرتفعة
49	اتباع الطرائق العلمية في اتخاذ القرار .	4.18	0.97	5	مرتفعة
52	العمل على زيادة كفاءة التنظيم الإداري.	4.17	0.97	7	مرتفعة
54	تدريب المديرين على المشاركة في عملية صنع القرار .	4.13	1.01	8	مرتفعة
57	إشعار المعلمين بالأمان حين مشاركتهم في صنع القرار .	4.13	1.12	8	مرتفعة
51	تنمية متخذ القرار لمهاراته الشخصية.	4.12	0.97	10	مرتفعة

رقم الفقرة	فقرات مجال كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
50	تذليل جميع الصعوبات التي يواجهها.	4.08	0.97	11	مرتفعة
59	إعطاء العاملين الفرصة في المشاركة في صنع القرارات.	4.06	1.11	12	مرتفعة
56	مراعاة ظروف العاملين في أثناء عملية اتخاذ القرار.	4.02	1.09	13	مرتفعة
55	البعد عن المركزية المفرطة سيما القرارات الروتينية.	3.97	1.05	14	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال		4.13	0.80	مرتفعة	

وتبين أن الدرجة ككل مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.80)، وجميع الفقرات مرتفعة؛ وأعلهاها الفقرة (48) وتنص على "العمل على تحديد المسؤوليات"، وأدناها الفقرة (55) وتنص على "البعد عن المركزية المفرطة سيما القرارات الروتينية"، وقد يُعزى إلى وضوح هذه الأمور وفهمها لدى مديري تلك المدارس ومعلميها ومهاراتهم في خطوات اتخاذ القرار، وواقعيته في حل المشكلات، وقد يُعزى لوجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة في تلك المدارس، وإلى وعي مديري تلك المدارس لأهمية تحديد المسؤوليات التي تساعد على ضبط سير الأمور في المدرسة، وإن من العوامل التي تؤثر في نجاح القرار توزيع الأدوار والمسؤوليات على الأفراد المناط بهم تنفيذ القرار.

نتائج السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تُعزى لمتغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجنس)؟" وللإجابة حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وتم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابة العينة تُعزى لمتغير الوظيفة، والمؤهل العلمي، والجنس، والجدول (12، 13، 14) توضح ذلك:

1. متغير الوظيفة:

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الوظيفة

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	مدير	214	4.32	0.60	798	2.43	*0.01
	معلم	586	4.19	0.72			
معايير القرار الرشيد لدى مدير	مدير	214	4.16	0.50	798	0.74	0.45

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المدرسة.	معلم	586	4.13	0.65			
أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	مدير	214	4.35	0.55	798	3.71	*0.00
	معلم	586	4.13	0.80			
عوامل ينبغي للمدير مراعاتها عند اتخاذ القرار.	مدير	214	4.26	0.58	798	2.48	*0.01
	معلم	586	4.12	0.76			
خطوات عملية اتخاذ القرار.	مدير	214	4.46	0.63	798	3.51	*0.00
	معلم	586	4.24	0.82			
سليبيات المشاركة في اتخاذ القرار.	مدير	214	2.95	0.83	798	0.06-	0.94
	معلم	586	2.96	0.89			
معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.	مدير	214	3.18	0.92	798	3.03	*0.00
	معلم	586	2.94	1.01			
كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار.	مدير	214	4.27	0.66	798	2.97	*0.00
	معلم	586	4.08	0.84			
الكلية	مدير	214	4.01	0.44	798	3.90	*0.00
	معلم	586	3.85	0.53			

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأظهرت وجود فروق تُعزى لمتغير الوظيفة، ولصالح المدير؛ في الأداء الكلي بقيمة (ت) الكلية (3.90)، وبمستوى دلالة يساوي (0.00)، وفي المجالات: الأول والثالث والرابع والخامس والسابع والثامن، وأنه لا توجد فروق في المجالين: الثاني والسادس، وقد تُعزى إلى أن المدير أكثر خبرة من المعلم، وأن عملية اتخاذ القرار هي صلب العمل الإداري، وأن المدير هو متخذ القرار في المدرسة، فيكون على دراية بمفهوم القرار ومعايير وشروطه وسليبيات ومعوقات المشاركة في صنع القرار، ومهتماً ومطلعاً على الموضوعات الحديثة في عملية اتخاذ القرار بشكل أكبر، ليكون ذلك عاملاً مساعداً له لاتخاذ قرارات رشيدة تعالج كثير من المشكلات وتحد منها، وكذلك يتعامل مدير المدرسة مع إدارة التعليم والإداريين لديه في المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور؛ مما يجعله أكثر خبرة في معرفة المشكلات وتحديدتها واقتراح الأبدال المناسبة لحل هذه المشكلات، لكن لا يمكن أن يسلم بهذا لأن المدراء يميلون إلى إعطاء أنفسهم قيمة أعلى، كما يمكن أن تُعزى إلى كون

معلمي تلك المدارس هم المتأثرين بالدرجة الأولى بالقرارات المدرسية التعليمية منها والإدارية، فبالتالي تكون وجهة نظرهم في تقديرهم لواقع اتخاذ القرار مختلفة عن وجهة نظر المدراء أنفسهم، وإجاباتهم أصدق من المدراء الذين قد يكونوا متحيزين لأنفسهم.

2. متغير المؤهل العلمي:

الجدول (13): نتائج اختبار (t- test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	بكالوريوس	700	4.23	0.70	798	0.51	0.61
	دراسات عليا	100	4.19	0.65			
معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	بكالوريوس	700	4.15	0.62	798	1.31	0.18
	دراسات عليا	100	4.06	0.49			
أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	بكالوريوس	700	4.19	0.76	798	0.44	0.65
	دراسات عليا	100	4.16	0.67			
عوامل ينبغي للمدير مراعاتها عند اتخاذ القرار.	بكالوريوس	700	4.15	0.73	798	1.21-	0.22
	دراسات عليا	100	4.24	0.62			
خطوات عملية اتخاذ القرار.	بكالوريوس	700	4.29	0.79	798	1.19-	0.23
	دراسات عليا	100	4.39	0.69			
سبلات المشاركة في اتخاذ القرار.	بكالوريوس	700	2.94	0.88	798	1.47-	0.14
	دراسات عليا	100	3.08	0.82			
معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.	بكالوريوس	700	3.00	1.00	798	0.52-	0.59
	دراسات عليا	100	3.06	0.91			
كيفية التغلب على معوقات اتخاذ القرار.	بكالوريوس	700	4.11	0.82	798	1.51-	0.13
	دراسات عليا	100	4.25	0.65			
الكلية	بكالوريوس	700	3.89	0.52	798	- 0.87	0.38
	دراسات عليا	100	3.94	0.43			

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، في الأداء الكلي، بقيمة (ت) الكلية (-0.87)، وبمستوى دلالة يساوي

(0.38)، ويتضح أن هناك اتفاق بين إجابات من مؤهله العلمي بكالوريوس وبين من مؤهله العلمي دراسات عليا، ومتغير المؤهل العلمي غير مؤثر في إحداث أي فرق في استجابات أفراد العينة، واتفقت مع دراسة Battah and Saud (1996) ودراسة Harrahsha (2014) من أنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت عن دراسة Wafa Al-Khazali (2005)، ودراسة Ghamdi (2015)، ودراسة Walter (2009) من أن المدراء الذين لديهم مستوى تعليمي عالي، أجدر على اتخاذ القرار.

3. متغير الجنس:

الجدول (14): نتائج اختبار (t- test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	ذكر	342	4.31	0.65	798	2.96	*0.00
	أنثى	458	4.16	0.71			
معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	ذكر	342	4.17	0.53	798	1.12	0.26
	أنثى	458	4.12	0.66			
أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	ذكر	342	4.25	0.65	798	1.77	0.07
	أنثى	458	4.15	0.81			
عوامل ينبغي للمدير مراعاتها عند اتخاذ القرار.	ذكر	342	4.24	0.64	798	2.63	*0.00
	أنثى	458	4.11	0.76			
خطوات عملية اتخاذ القرار.	ذكر	342	4.38	0.71	798	2.35	*0.01
	أنثى	458	4.25	0.82			
سبلبات المشاركة في اتخاذ القرار.	ذكر	342	2.87	0.82	798	2.54-	*0.01
	أنثى	458	3.03	0.91			
معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.	ذكر	342	2.92	0.96	798	2.26-	*0.02
	أنثى	458	3.08	1.01			
كيفية تغلب المدير على معوقات اتخاذ القرار.	ذكر	342	4.21	0.71	798	2.27	*0.02
	أنثى	458	4.08	0.86			
الكلي	ذكر	342	3.92	0.44	798	1.30	0.19
	أنثى	458	3.87	0.56			

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تُعزى لمتغير الجنس؛ في الأداء الكلي بقيمة (ت) الكلية (1.30)، وبمستوى دلالة يساوي (0.19)، وفي المجالين: الثاني والثالث، وتبين أن هناك اتفاق بين إجابات الذكور والإناث، ومتغير الجنس غير مؤثر في إحداث أي فرق في استجابات أفراد العينة، وقد تُعزى إلى أنهم يعملون في مناخ تنظيمي واحد داخل مدارسهم، ولهم حقوق متماثلة، ويلتزمون بالقيام بواجبات ومهام متشابهة، تحت إشراف وزارة التعليم، دون تحيز لجنس على آخر، لهذا ظهر الاتفاق في إجاباتهم على فقرات الاستبانة، وانفقت مع دراسة (Battah and Saud (1996، ودراسة (Walter (2009، أنه لا يوجد أثر لمتغير الجنس، كما اتضح وجود فروق لصالح الذكور، في المجالات: الأول والرابع والخامس والثامن، وفروق لصالح الإناث، في المجالين: السادس والسابع، وقد يُعزى ذلك إلى التواصل المباشر بين مديري تلك المدارس الذكور مع ملاك المدارس الذكور الأمر الذي يكفل فهم متطلبات الإدارة بشكل أوضح وتذليل الصعوبات التي قد تواجه المدير بخلاف الإناث التي لا تتواصل بشكل مباشر مع ملاك المدارس.

4. متغير الخبرة:

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة، والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجالات
0.71	4.15	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.
0.76	4.12	200	متوسطة 6 - 10 سنوات	
0.59	4.36	311	طويلة 11 سنة فأكثر	
0.64	4.13	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.
0.72	4.12	200	متوسطة 6 - 10 سنوات	
0.49	4.16	311	طويلة 11 سنة فأكثر	
0.82	4.13	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.
0.83	4.14	200	متوسطة 6 - 10 سنوات	

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2018.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجالات
0.61	4.28	311	طويلة 11 سنة فأكثر	عوامل ينبغي لمدير المدرسة مراعاتها عند اتخاذ القرار .
0.75	4.08	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	
0.82	4.05	200	متوسطة 6- 10 سنوات	
0.57	4.31	311	طويلة 11 سنة فأكثر	خطوات عملية اتخاذ القرار .
0.82	4.23	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	
0.89	4.16	200	متوسطة 6- 10 سنوات	
0.61	4.46	311	طويلة 11 سنة فأكثر	سبلبات المشاركة في اتخاذ القرار .
0.94	2.98	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	
0.83	3.00	200	متوسطة 6- 10 سنوات	
0.84	2.91	311	طويلة 11 سنة فأكثر	معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.
1.01	2.94	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	
0.98	2.92	200	متوسطة 6- 10 سنوات	
0.98	3.12	311	طويلة 11 سنة فأكثر	كيفية تغلب المدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار .
0.84	4.06	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	
0.91	4.07	200	متوسطة 6- 10 سنوات	
0.68	4.24	311	طويلة 11 سنة فأكثر	الكلي
0.54	3.84	289	قصيرة 5 سنوات فأقل	
0.58	3.83	200	متوسطة 6- 10 سنوات	
0.42	3.98	311	طويلة 11 سنة فأكثر	

وأظهرت وجود فروق ظاهرية، ولمعرفة دلالة الفروق إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات	9.31	2	4.65	9.83	*0.00
	داخل المجموعات	377.64	797	0.47		
	المجموع	386.96	799			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معايير القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.21 301.32 301.54	2 797 799	0.10 0.37	0.28	0.74
أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4.25 451.71 455.96	2 797 799	2.12 0.56	3.75	*0.02
عوامل ينبغي للمدير مراعاتها عند اتخاذ القرار.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	11.21 404.36 415.57	2 797 799	5.60 0.50	11.04	*0.00
خطوات عملية اتخاذ القرار.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	13.40 474.17 487.58	2 797 799	6.70 0.59	11.26	*0.00
سليبيات المشاركة في اتخاذ القرار.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.05 620.89 621.95	2 797 799	0.52 0.77	0.67	0.50
معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	6.47 788.66 795.13	2 797 799	3.23 0.99	3.26	*0.03
كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار.	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5.60 516.27 521.88	2 797 799	2.80 0.64	4.32	*0.01
الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.96 207.42 211.39	2 797 799	1.98 0.26	7.62	*0.00

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأظهرت وجود فروق؛ في الأداء الكلي بقيمة (ف) الكلية (7.62)، وبمستوى دلالة (0.00)، وفي المجالات: الأول والثالث والرابع والخامس والسابع والثامن، ولا توجد فروق في المجالين: الثاني

والسادس، ولبیان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار (LSD) المعدل، والجدول (17) يوضح ذلك:

الجدول (17): المقارنات البعدية بطريقة اختبار (LSD) المعدل لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الخبرة

المجالات		الخبرة		قصيرة 5 فأقل	متوسطة 10 - 6	طويلة 11 فأكثر
الأول: مفهوم اتخاذ القرار الرشيد لدى مدير المدرسة.		المتوسط الحسابي	4.15	4.12	4.36	
		قصيرة 5 سنوات فأقل	4.15	-		
		متوسطة 6-10 سنوات	4.12	0.03	-	
		طويلة 11 سنة فأكثر	4.36	-0.21*	-0.24*	-
الثالث: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.		المتوسط الحسابي	4.13	4.14	4.28	
		قصيرة 5 سنوات فأقل	4.13	-		
		متوسطة 6-10 سنوات	4.14	-0.01	-	
		طويلة 11 سنة فأكثر	4.28	-0.15*	-0.14	-
الرابع: عوامل ينبغي لمدير المدرسة مراعاتها عند اتخاذ القرار.		المتوسط الحسابي	4.08	4.05	4.31	
		قصيرة 5 سنوات فأقل	4.08	-		
		متوسطة 6-10 سنوات	4.05	0.03	-	
		طويلة 11 سنة فأكثر	4.31	-0.23*	-0.26*	-
الخامس: خطوات عملية اتخاذ القرار.		الخبرة	قصيرة 5 سنوات فأقل	متوسطة 10 - 6 سنوات	طويلة 11 سنة فأكثر	

واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة.....

هناء أبا الخيل، أ.د. راتب السعود

4.46	4.16	4.23	المتوسط الحسابي		
		-	4.23	قصيرة 5 سنوات فأقل	
	-	0.07	4.16	متوسطة 6- 10 سنوات	
-	*0.30-	*0.23-	4.46	طويلة 11 سنة فأكثر	
طويلة 11 سنة فأكثر	متوسطة 6- 10 سنوات	قصيرة 5 سنوات فأقل	الخبرة		السابع: معوقات اتخاذ القرار قد تواجه مدير المدرسة.
3.12	2.92	2.94	المتوسط الحسابي		
		-	2.94	قصيرة 5 سنوات فأقل	
	-	0.02	2.92	متوسطة 6- 10 سنوات	
-	*0.20-	*0.18-	3.12	طويلة 11 سنة فأكثر	
طويلة 11 سنة فأكثر	متوسطة 6- 10 سنوات	قصيرة 5 سنوات فأقل	الخبرة		الثامن: كيفية تغلب مدير المدرسة على معوقات اتخاذ القرار.
4.24	4.07	4.06	المتوسط الحسابي		
		-	4.06	قصيرة 5 سنوات فأقل	
	-	0.01-	4.07	متوسطة 6- 10 سنوات	
-	0.17-	*0.18-	4.24	طويلة 11 سنة فأكثر	
طويلة 11 سنة فأكثر	متوسطة 6- 10 سنوات	قصيرة 5 سنوات فأقل	الخبرة		الكلبي
3.98	3.83	3.84	المتوسط الحسابي		
		-	3.84	قصيرة 5 سنوات فأقل	
	-	0.01	3.83	متوسطة 6- 10 سنوات	
-	*0.15-	- *0.14	3.98	طويلة 11 سنة فأكثر	

*الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، تُعزى لمتغير الخبرة، بين الخبرة الطويلة من جهة وكل من القصيرة والمتوسطة من جهة أخرى، ولصالح الخبرة الطويلة، في الدرجة الكلية، والمجالات: الأول والرابع والخامس والسابع، ووجود فروق بين الخبرة الطويلة والقصيرة، ولصالح الخبرة الطويلة، في المجالين: الثالث والثامن، وقد يُعزى أن الخبرة من المتغيرات المؤثرة في استجابات أفراد عينة الدراسة، أي تكون إجاباتهم متباينة؛ رغم خضوعهم إلى تعليمات واحدة، وتطبق عليهم قوانين وزارة التعليم، إذ أن عملية اتخاذ القرار ليست عملية سهلة فإنها تتطلب علم وفن ومهارة، وانتقلت مع دراسة (Wafa Al-Khazali (2005)، ودراسة (Walter (2009)، ودراسة (Harrahsha (2014)، ودراسة (Ghamdi (2015)، في وجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة، واختلفت مع دراسة (Battah and Saud (1996) في أنه لا يوجد أثر لمتغير الخبرة.

التوصيات:

في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة الآتية:

1. أن درجة واقع اتخاذ القرار الرشيد في المدارس الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها على نحو عام كانت مرتفعة. وعليه يوصي الباحثان بتعزيز أساليب اختيار هؤلاء المديرين، والمضي قدماً في أساليب تنميتهم المهنية، والبناء على ما لديهم من خبرات تراكمية في مجال اتخاذ القرار.
2. وجود فروق تُعزى لمتغير الوظيفة، ولصالح المدير. وعليه يوصي الباحثان بزيادة فرص تدريب المعلمين في هذا المجال، ذلك أن هؤلاء المعلمين سوف يشكلون الخزان التمويلي لاختيار المديرين من بينهم مستقبلاً.
3. وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة، ولصالح طويلة 11 سنة فأكثر. وعليه يوصي الباحثان بإعطاء معيار الخبرة وزناً مرتفعاً أثناء عملية اختيار المديرين الجدد، ذلك أن متغير عدد سنوات الخبرة له دور قوي ومؤثر على المديرين ويرفع من كفاءتهم وأدائهم، وله أثر واضح بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

References:

- Abbas، Khulood Hamid (2014)، Decision-Making Ability Among Teachers and Teachers of Physical Education in Secondary Schools in Baghdad. Journal of Physical Education College for Girls، 13 (2).
- Al-Harashsha، Muhammad Aboud (2014)، The Degree of the Practice of Decision-Making Patterns Among the Directors of Schools of Education

- in the District of Kasbah al-Mafraq in Jordan, the Educational Magazine, 28 (112): 182- 226.
- Al Saud, Rateb Salama (2013), Educational Leadership, Concepts and Horizons, Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Batah, Ahmed Mohammed and Saud, Rateb Salama (1996), The Ability of School Principals in Karak Governorate to Make a Decision, Studies, 24 (1): 135- 143.
- Ghamdi, Ali Muhammad (2015), The Reality of the Decision-Making Process of Managers of Public Education Schools in Madinah, Gulf Message, 36 (137): 69-88.
- Hajan, Ali Hamza (2000), The Reality of the Decision-Making Process at the Level of Public Education Schools Field Study in the City of Education, Journal of the Faculty of Education, 1 (24): 9 - 51.
- Kanaan, Nawaf Salem (2011), Administrative Decision Making Between Theory and Practice, (i9), Amman: Dar Al-Thaqafa Publishing.
- Khazali, Wafaa Salem (2005), level of Participation of Teachers and Teachers in the Decision-Making Process in Secondary Schools in the Directorate of Education of Mafraq, unpublished master thesis, Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Ministry of Education / Saudi Arabia (2016), Public and National Public Education, List of Private Education, from the website: <https://goo.gl/BPQk6V> Date of reference: (29/3/2017).
- Ministry of Education / Saudi Arabia (2017), Public Education in the General Administration of Education in Riyadh. From the website: <https://goo.gl/eBKVxc> Date of return: (29/3/2017).
- Sarhan, Suleiman Abdullah (2014), Contemporary Issues in School Management, Amman: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Shammari, Sadiq Rashed and Al-Azzawi, Basil Mohammed (2013), The Impact of Some Strategic Factors in the Making of Rational Decisions, Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, (34): 67-86.
- Jurasova, Kinga & Spajdel, Marian (2011). The Role of Regret in Rational Decision Making, Studia Psychologica, Trnava, Slovak Republic, 53 (2): 169-174.
- Walter, L. Fitch (2009), A Study of Relationships Between Ethical Decision Making, Leadership Styles, And Demographics in Pennsylvania Superintendents, Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania University, Philadelphia, USA.