



كلية الدراسات العليا

ماجستير الإدارة التعليميّة

واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل

The Reality of Using Decision-Making Strategies among School Principals In Hebron Governorate

إعداد الطالبة

رؤى كمال عثمان عمرو

إشراف الدكتورة

د. منال ماجد أبو منشار

قُدِّمَتْ هذه الرِّسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصولِ على دَرَجَةِ الماجستير في الإدارة التَّعليميّة من
كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين

1445هـ - 2023 م

إجازة الرسالة

واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

إعداد

رؤى كمال عمرو

إشراف

د. منال ماجد أبو منشار

نوقشت هذه الرسالة يوم: السبت بتاريخ 2023\12\30 ، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة
التالية أسماؤهم:

أعضاء لجنة المناقشة: التوقيع

د./منال أبو منشار / مشرفاً رئيسياً

د. شبلي العزة / ممتحناً خارجياً

د. محمد عجوة / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1445 هـ - 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39) وَأَنَّ سَعْيَهُ

سَوْفَ يُرَى ((سورة النجم

صدق الله العظيم

إقرار:

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

التوقيع: رؤى

رؤى عمرو.

التاريخ: 2023\12\30

إهداء

لا شيء أعز من رب هذا الكون الذي لم يبخل علي بنعمته ورحمته ولطفه، له الشكر والحمد
حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه

إلى الوطن من البحر إلى النهر فلسطين التي لنا

إلى بطلي الوحيد الذي ما من خيرٍ أنا فيه إلا وبصمة أبي عليه

إلى المرأة الصبورة التي علمتني أن الله معي دائماً، ستبقيين فخراً لي طوال حياتي

إلى من كانوا قوتي عند ضعفي إخوتي وأخواتي

إلى نور الطريق ورفيقات الدرب صديقاتي

إلى كل من علمني حرفاً، القامات، أساتذتي الأفاضل

إلى كل من كان له بصمة في هذا العمل .

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا وحبينا سيد الخلق، معلمنا الأول محمد صلى الله عليه وسلم، الحمد لله الذي مَنَّ عَلَيَّ بِإِنهاء رسالتي، الحمد لله الذي جعلني أفكر بأنه لا علاقة لي بصعوبة الظروف بل أفكر دائماً في قوة الله، الشكر لله ومن ثم أهلي ومن أحب.

إنني أمام هذا الإنجاز الذي حققته من تراكم أصغر النجاحات بمسيرتي، والتي كان سببها أساتذتي الأفاضل، لذلك لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور منال ابو منشار لتكرمها بالإشراف على رسالتي، والتي كانت لي عوناً بعد الله في إنجاز هذا النجاح، كما وأتقدم بوافر الشكر لأساتذتي وأخص بالذكر الدكتور إبراهيم أبو عقيل على دعمه وكرمه الدائم لطلابه.

والشكر موصول للجنة المناقشة التي تكرمت بمناقشة رسالتي، ممتنة لجهودهم وتعاونهم وما بذلوه من نصح ونقد بناء لتطوير هذه الرسالة، كما وأتقدم بوافر الشكر للجنة التحكيم كل باسمه ولقبه على كل نصيحة ومشورة .

والكثير من الامتنان والشكر لكل من كان داعماً لي بعد الله وأهلي وأخص بالذكر صاحبة الدعم الدائم نور .

في الختام أرجو من الله أن لا تتناقل خطواتي في كل سبيلٍ به نفعٌ يُرجى ثوابه، وأثرٌ يبقى امتداده.

الباحثة: روى عمرو

فهرس المحتويات

إجازة الرسالة

أ.....	القرآن الكريم
ب.....	الإقرار
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	فهرست المحتويات
ط.....	فهرست الجداول
ي.....	فهرست الملاحق
ك.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
3.....	1.2 مشكلة الدراسة
5.....	1.3 أسئلة الدراسة
5.....	1.4 فرضيات الدراسة
6.....	1.5 أهداف الدراسة
5.....	1.6 أهمية الدراسة
6.....	1.7 حدود الدراسة
7.....	1.8 مصطلحات الدراسة
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

9	2.1 : الإطار النظري
10	2.1.1 اتخاذ القرار وتأثيره على التعليم
11	2.1.5 أهمية التفكير
11	2.1.6 امتلاك المدير للمهارات الإدارية
11	أولاً: مهارة التخطيط
12	ثانياً: مهارة الاتصالات
12	ثالثاً: مهارة صنع القرار
12	رابعاً: مهارة التفويض
13	خامساً: مهارة حل المشكلات
13	سادساً: مهارة التحفيز
13	2.1.7 التفكير المركب
14	2.1.8 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية
15	2.1.9 ما هو اتخاذ القرار الاستراتيجي
15	2.1.10 طرق تنفيذ القرار
16	2.1.11 استراتيجيات اتخاذ القرار
17	2.1.12 انواع القرارات
17	2.1.13 أشكال اتخاذ القرار
18	2.1.14 المكونات اللازمة لاتخاذ القرار
18	2.1.15 مزايا اتخاذ القرار الاستراتيجي
20	2.1.16 المجالات التي تشملها استراتيجية اتخاذ القرار
20	أولاً: الاحساس بالمشكلة

21.....	ثانياً: تحديد البدائل
21.....	ثالثاً: اختيار البديل الأنسب
22.....	رابعاً: عملية متابعة واتخاذ القرار
22.....	خامساً: تقييم فاعلية القرار
23.....	2.1.17 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
25.....	2.2 الدراسات السابقة
25.....	2.2.1: الدراسات المتعلقة باستراتيجية اتخاذ القرار
32.....	2.2.2 : التعقيب على الدراسات السابقة
33.....	2.2.2.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
34.....	2.2.2.2 ما تميزت به الدراسة عن الدراسات السابقة
36.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
36.....	الطريقة والإجراءات
36.....	3.1 مقدمة
36.....	3.2 منهج الدراسة
36.....	3.3 مجتمع الدراسة
36.....	3.4 عينة الدراسة
37.....	3.5 أدوات الدراسة
37.....	3.6 صدق أداة الدراسة
37.....	3.6.1: الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)
37.....	3.6.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
38.....	3.7 ثبات أداة الدراسة

39.....	3.8 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)
39.....	3.9 خطوات تطبيق الدراسة(الاجراءات)
40.....	3.10 متغيرات الدراسة
40.....	3.11 المعالجة الإحصائية
41.....	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
42.....	4.1 تحليل نتائج الدراسة
48.....	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
49.....	5.1 تمهيد
49.....	5.2 مناقشة نتائج الدراسة
53.....	5.3 توصيات الدراسة
55.....	المراجع العربية
60.....	المراجع الأجنبية
63.....	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
37	جدول 1: خصائص العينة الديموغرافية
37	جدول 2: توزيع محاور استبانة الدراسة
38	جدول 3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال
38	جدول 4: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة
39	جدول 5: مفاتيح التصحيح
42	جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل
45	جدول 7: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس.
46	جدول 8: نتائج اختبار ت للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي
47	جدول 9: نتائج اختبار ت للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

فهرست الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
63	أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها الأولية	ملحق(1)
66	قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة المحكمين لقياس صدق أداة الدراسة.	ملحق(2)
67	أداة الدراسة "الاستبانة" في صورتها النهائية	ملحق(3)
71	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية جنوب الخليل .	ملحق(4)

العنوان : واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

الباحثة: رؤى كمال عمرو

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، في ضوء متغيرات الدراسة، (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (408) معلم ومعلمة، (81) معلماً، و(327) معلمة وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2023-2024).

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (277) معلم ومعلمة جرى اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية التطبيقية بنسبة 68% من مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (صناعة القرار، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار)، وقد جرى التأكد من صدق العينة وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

خلصت الدراسة إلى أن واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79). مع انحراف معياري (0.541). وهذا يعني أن المديرين واعون لأهميتها وفوائدها ودورها الإيجابي في العملية التعليمية.

كما وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس ، بينما توجد فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بتطوير برامج تأهيل وإعداد إضافية لتعزيز استراتيجيات اتخاذ القرار لدى المديرين ، والعمل على تدريب المدراء الجدد حول آلية الاستفادة من استراتيجيات اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية اتخاذ القرار، مديرو المدارس، محافظة الخليل.

The Address: The Reality of Using Decision-Making Strategies among School Principals In Hebron Governorate

The Researcher: Roa Kamal Amro.

Abstract

This study aimed to identify the reality of using decision-making strategies for school principals in Hebron governorate, in light of the two study variables (gender, academic level, years of experience).

The researcher relied on the descriptive analytical method. The study population consists of all (408) lower primary school teachers in South Hebron district, (81) teachers, and (327) female teachers during the second semester of the year (2023-2024).

The size of the study sample was (277) male and female teachers who were selected using a stratified random sample, i.e. 68% of the study population. The questionnaire was used as a tool for collecting data. It consisted of (23) paragraphs divided into four areas: (decision-making, identifying alternatives, choosing the most appropriate alternative, and the process of following up and implementing the decision). The validity and stability of the sample was confirmed by appropriate statistical methods.

The study found that the reality of using decision-making strategies among school principals in Hebron governorate was high, with an arithmetic average of (3.79) with a standard deviation of (0.541). This means that principals are aware of their importance, benefits and positive role in the educational process.

The results also showed that there are no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the sample members' average estimates of the reality of using decision-making strategies among school principals in the Hebron Governorate due to the gender

variable, while there are differences due to the years of experience and academic qualification variable.

The study recommended developing programs to qualify and prepare managers, especially new managers, so that they can master decision-making skills, and working to train new managers on how to benefit from decision-making strategies.

Key words: decision-making strategy, school principals, Hebron governorate.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

1.1. المقدمة

خلقنا الله سبحانه وتعالى بميزة عن كافة المخلوقات التي تتواجد على كوكب الكرة الأرضية وهي التفكير، فالتفكير هو العامل الأساسي والرئيسي لتطور الأمم لأنه يساهم في اتخاذ القرار السليم.

الكثير من الناس يتخذ قراره بناءً على طريقة اعتيادية، ويتغاضى عن استراتيجية علمية مبنية على التجارب والخبرات والدراسات، والموازنة بين عدة بدائل واختيار البديل الذي يوصل إلى الهدف المراد للتعرف على استراتيجية اتخاذ القرار (القدسي، 2019).

إن أساس نجاح الإنسان يكون في قدرته على التفكير والتخطيط. لذا، على المتعلم أن يكتسب مهارات التفكير العليا، ففي ضوء ما ذكرنا يتبين لنا أن تنمية قدرة المتعلم على مهارات التفكير العليا هي مطلب أساسي وحيوي في عملية التعليم والتعلم، فمهارات التفكير يجب أن تكون ذات مرونة في التفكير والتدبر والتعلم المنظم والاعتماد على المعلومات الواقعية، وأن يكون هنالك تدريب وتأهيل بدايته بمهارات التفكير الأساسية، ثم يصعد حتى عمليات التفكير العليا، فعندما يكون هنالك مشكلة يقوم الفرد في هذه اللحظة بالتذكر واسترجاع المعلومات والخبرات التي مر بها حتى يستطيع حل هذه المشكلة وليضع الحل المناسب لها وذلك بعد دراسة متعمقة للمشكلة، وهذا النشاط يسمى التفكير (صندوقة، 2023).

ويذكر زيتون و قطامي (2004) أن مهارة اتخاذ القرار من أنواع التفكير المركب، وهي من المستويات العليا، وتعتبر من أكثر مهارات التفكير تعقيداً، وتقوم على دمج مهارات التفكير الدنيا والوسطى حتى يتم الوصول بعملية التفكير إلى أعلى مستوى ممكن.

إضافةً لما ذكر، ترى الباحثة أنه يقع على عاتق مديري المدارس اتخاذ القرارات بما يخص سير العمليات داخل المدرسة ، وأن سير هذه العمليات يحتاج الى مدير قادر على اتخاذ قرارات صائبة نحو المدرسة. لذلك، إن عملية اتخاذ القرار من اهم العمليات التي تقع على عاتق مديري المدارس ، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العملية التعليمية وبشكل مرتفع، لذلك على مديري المدارس السير نحو اختيار أفضل وأصوب القرارات في المدرسة .

كما وتشكل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، فيتوقف مدى نجاحها على نجاح المدرسة في تحقيق الأهداف المرجوة ، فالعمليات الإدارية تعني : الإدارة، الممارسة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة وكل قرار له بيانات متنوعة و عدة بدائل ويجب اختيار أفضلها، كما وإن عملية

اتخاذ القرار هي عملية مهمة على مستوى المدرسة والأفراد، فالمعلم مثلاً يتعرض لمواقف عديدة تحتاج منه أن يتخذ قراراً بشأنها، وهذه القرارات يؤثر ويتأثر بها المدير والمعلمون، والأمر ذاته بالنسبة للجماعات التي يتأثر سلوك الفرد بقراراتها فالفرد يتأثر بسلوك الأعضاء الذين ينضم إليهم، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، فهي تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات في المنظمة وحتى خارجها عند اتخاذ قراراتها، بالتالي هي تؤثر على المجتمع ككل، مما يوصلنا إلى أن عملية اتخاذ القرار ذات أهمية وتأثير كبير بالتالي أدت إلى اهتمام الكثير من الأفراد بعملية اتخاذ القرار في الكثير من المجالات وخاصة الإدارة المدرسية (أبكر، 2019).

وتؤكد قماش (2020) أن علماء الإدارة وصفوا اتخاذ القرارات أنها قلب العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة من الواجب أن تكون مأخوذة من سيكولوجية الاختيار الإنساني، وقد قاموا بوصف المدير أنه متخذ القرارات (Decision maker) وأن حقه النظامي وقدرته على اتخاذ القرار هو ما يميزه عن باقي أعضاء التنظيم الإداري. فمن المؤكد أن طريقتهم في التصرف بما يتعلق باتخاذ القرار أثناء التنظيم والتغيير هو قضية مهمة ويجب الاهتمام بها، لذلك يقع على عاتق المديرين التفكير في اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تعزز التغيير في المؤسسة والذي يلبي احتياجات المؤسسة أثناء عملية التغيير، من حيث المهام والأشخاص، هذا سيساعد الموظفين على تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل (Summak، Khlman، 2020).

وذكر مكي (2021) أن استخدام استراتيجيات اتخاذ القرارات هو أساس العملية الإدارية، وأن المدير عندما يتخذ وظيفته الإدارية القيادية فإنه يتخذ العديد من القرارات عند التوجيه والتنسيق مع رؤوسيه أو استشارة دوافعهم وتشجيعهم على أدائهم الجيد أو عند حل مشكلاتهم، وبناء على ما سبق إن معظم المشكلات التي تعاني منها المدارس نستطيع الابتعاد عنها والحد من آثارها على العملية التعليمية من خلال تجويد عملية صنع واتخاذ القرارات، لذا وجدت الباحثة أن من يمتلك قوة المعرفة في استراتيجيات اتخاذ القرار، هو الذي سيساهم بشكل حقيقي في توفير قرارات تعود بالنفع على المؤسسة، لذلك قامت الباحثة بدراسة واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار في مدارس محافظة الخليل.

2.1. مشكلة الدراسة

تشير الدراسات الحديثة إلى أن اتخاذ القرارات الصائبة يعتبر أمراً حاسماً في عملية إدارة المدارس بشكل فعال. ويتطلب اتخاذ القرارات السليمة معرفة دقيقة بالمشكلات والتحديات التي تواجه المدرسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الاستراتيجيات الفعالة في اتخاذ القرارات.

ومع ذلك، يواجه مديرو المدارس تحدياً في مدى تطبيق استراتيجيات اتخاذ القرار الفعال. فقد تظهر بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، مثل قلة الوقت وعدم وجود معلومات كافية أو صعوبة الوصول إلى المعلومات اللازمة. وبالتالي، يعاني بعض مديري المدارس من صعوبة في اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل.

ومن المؤكد أننا لا نستطيع حصر الإدارة في اتخاذ القرارات فقط، ولكن ما نؤكد عليه أن عملية اتخاذ القرارات هو المحطة النهائية لكل العمليات الإدارية الأخرى، لذلك فعملية اتخاذ القرارات تتعدى المواقف التي تواجه المدير خلال يومه، فهناك مجموعة من المواقف التي تقف أمام المدير ليتخذ قراراً حولها، والتي تؤثر في مستقبل المدرسة (حجازي، 2016).

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأبحاث، وجدت نقصاً في الدراسات التي تتعلق بموضوع استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في المرحلة الأساسية، كما وأن الكثير من الدراسات أوصت على أن يتم دراسة هذا الموضوع، مثل دراسة كريمة (2017) ودراسة حسن (2020)، لاستكشاف واقع استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات اتخاذ القرارات. وعلى هذا الأساس، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وبشكل أكثر تحديداً تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي :

"ما واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل؟"

3.1. أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي : ما واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل؟

وينبثق من السؤال الرئيس السؤال الفرعي الآتي :

1. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية في تربية جنوب الخليل تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة ، الجنس ، المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين ؟

4.1. فرضيات الدراسة :

ومن التساؤل الأول تم صياغة الفرضيات التالية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية في تربية جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية في تربية جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الأساسية في تربية جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

5.1. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

1- التعرف الى واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف على الفروق بين متوسطات استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية جنوب الخليل تعزى الى متغيرات (سنوات الخبرة ، ،الجنس ، المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين .

6.1. أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية :

الأهمية النظرية :

- تظهر أهمية الدراسة في أنها أخذت مديري المرحلة الأساسية، وأن اتخاذ القرارات الصائبة في هذه المرحلة يزيد من تحقيق الأهداف للمدرسة .
- بيان أهمية استراتيجيات اتخاذ القرارات لمديري المدارس الأساسية للوصول إلى قرارات إدارية ناجحة تحترم أهداف المدرسة .
- رفق المكتبة العربية بدراسة تسهم في إعادة توضيح وبلورة أهمية استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار .

الأهمية التطبيقية :

- توجيه أنظار المديرين في المدارس الى واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار ، واثرها على تحقيق اهداف العملية التربوية وبالتالي قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها .
- التوصل إلى اقتراحات عملية وحقيقية موجهة الى مركز التدريب التابع لوزارة التربية والتعليم في كيفية تفعيل دور استراتيجيات اتخاذ القرار في رفع مستوى الأداء التعليمي والوصول إلى نتائج إيجابية .

7.1. حدود الدراسة :

1. الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدارس مديرية جنوب الخليل.

2. الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة في المدارس الأساسية في مدارس مديرية جنوب الخليل .

3. الحدود الزمانية : أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023_2024م.

4. الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية جنوب الخليل .

8.1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

الاستراتيجية : تُعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعَيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف (خضر، 2021).

اتخاذ القرار : نشاط إداري خاص موجه نحو صناعة واختيار القرار الأفضل أو الممكن من مجموعة بدائل متاحة (عثمان، 2017) .

وعرفه حسن (2019) بأنه نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى القرار.

استراتيجية اتخاذ القرار: عملية متسلسلة لا يمكن الاستغناء عن أي خطوة من خطواتها وتتضمن تحديد المشكلة، وتعريفها، وتحديد البدائل واختيار الأفضل منها ثم تطبيقها، باتخاذ القرار المناسب(كريمة، 2017).

في حين تعرفه الباحثة اجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس على الاداة المتعلقة باستراتيجية اتخاذ القرار المعدة لهذه الدراسة.

وتُعرّف مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل نقلاً عن وزارة التربية والتعليم (2023)، على أنها: مؤسسة وطنية فلسطينية تعليمية، ضمن المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تقدم خدماتها في مناطق جنوب الخليل، وتقع المديرية في فلسطين ،محافظة الخليل، دورا، الهجرة، والتي تقع في الضفة الغربية إلى الجنوب من القدس بحوالي 35/كم .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري:

تمهيد:

يعرض هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالمحاور التي تتناولها هذه الدراسة، والتي نتحدث عن استراتيجية اتخاذ القرار من حيث المفاهيم، والأهمية، وامتلاك المدير لمهارات التفكير العليا ، وينتهي هذا الفصل بعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها، وتوضيح أوجه الاستفادة منها.

مقدمة :

في أغلب الأحيان يلجأ الإنسان إلى استخدام مهارات التفكير، عندما يريد اتخاذ قرار معين أو يريد مواجهة مشكلة أو حلها، أو عندما يرغب ويريد طرح أسئلة وترتيب المعلومات.

هذا كله يجعل مهارات التفكير أساساً يعتمد عليها الشخص لتفسير الواقع والتفاعل معه، واتخاذ القرارات السليمة وفهمها .

ومهارات التفكير هي عدد من المهارات الأساسية، التي من المفترض على الشخص أن ينميها ليصل إلى النجاح في العديد من الميادين الحياتية، لأنها تساعد الفرد على إدراك وفهم الأفكار والمفاهيم بطرق إبداعية ومنطقية، وتطبيقها والعمل عليها وتحليلها في الحياة العملية، ويتم استخدام مهارات التفكير في العديد من المجالات الحياتية مثل التكنولوجيا والتعليم والعلوم والأعمال والفنون وغيرها ،ومن البديهي أن الجميع يمتلك مهارات التفكير، ولكن لا يستطيع الجميع استخدامها بفعالية وذلك يعود لعدم تطوير هذه المهارات، لكن الأشخاص الذين يمتلكون تفكيراً غير تقليدي وخلاق يستطيعون حل مشكلاتهم وذلك عن طريق ربط مختلف العوامل بشكل ذكي، ويقومون بالتفكير خارج الصندوق وتجاوز الحلول التقليدية، وذلك من خلال تحليل المشكلة من جميع الزوايا والجوانب، ويقومون برصد التفاصيل ونقاط القوة والضعف ثم يقومون بعمل تصور شامل يشمل جميع الجوانب والمتغيرات، بدلا من التركيز على جانب واحد فقط، ويكمن السر في قدرتهم على أن يقدموا حلولاً ذكية وفعالة وذلك بتفكيك التحديات إلى اجزائها وتوصيل الأفكار بشكل مبتكر ليتم تكوين حلول متكاملة ومتطورة(الكوزي،2023).

اتخاذ القرار وتأثيره على التعليم:

إن عملية اتخاذ وصنع القرار هي المركز للنشاط التربوي والاداري ومفهوم أساسي ورئيسي لتأثير العمل الإداري بالمدرسة، فصنع القرار هو قلب العملية الادارية، فالمديرين والموجهين والمعلمين وغيرهم يقومون باتخاذ القرارات التي لها تأثير على سير العملية الادارية والتعليمية التربوية وذلك بحكم عملهم وأدوارهم، فتعتبر ادارة المدرسة المسؤولة عن تنفيذ القرارات الفوقية من الجهات الإدارية الأعلى، عند صياغة الإطار التنفيذي الجديد يجب على الإدارة أن تحدد الخطوات اللازمة ليتم تحقيق الهدف المراد من القرار ويجب عليها توزيع المهام بشكل يتناسب مع العاملين في المدرسة، لذلك يكون دور الإدارة في المدرسة هو القيام بترجمة القرارات الفوقية إلى أفعال وبشكل عملي داخل المؤسسة (بدر، 2018).

أن أدوار المدير بكونه قائداً للمؤسسة في المدرسة تلعب دوراً رئيساً ومهماً في فشل ونجاح المؤسسة، لذلك عليه ان يكون عوناً للطامحين على تحقيق الأهداف (smith، 2023).

ومن وجهة نظر الباحثة إن عملية اتخاذ القرار هي أحد أهم العمليات التي تقوم بها أي عملية إدارية، وذلك لأنها حد فاصل بين نجاح أو فشل أي مؤسسة وارتقائها إلى الأعلى، لذلك على أي قائد أن يتأنى أثناء عملية اتخاذ القرارات، وعليه أن يضع عملية ممنهجة ومخططة ومرسومة وواضحة لهذه القرارات، كما وعليه ان يُلم بجميع جوانب عملية اتخاذ القرار حتى يكون أثره على المؤسسة اثراً إيجابياً.

ما هي الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي فكرة موحدة تربط بين الغرض والعمل في المنظمة. وبشكل ذكي، يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها أي مسار عمل مُعتمد لتحقيق أهداف المنظمة (Witt&meyer، 1998).

وتعرف في مجال الأعمال بأنها:

تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتلك الاهداف (منهاز، 2023).

أهمية التفكير:

إن التفكير المسيطر الأساسي في حياة الإنسان والذي يتحكم في جميع جوانبها، ويتحكم في سعادته ومدى نجاحه كما ويتحكم في التفاؤل والرضا وفي كل الجوانب، فمن المستحيل أن يتم اتخاذ قرار إلا بعد تفكير يسبق هذا القرار، فإذا كان التفكير سيئاً وخاطئاً بالتأكيد سيكون القرار ذا نتائج خاطئة.

وفي الكثير من الأحيان يقال أن التفكير هو نشاط قائم بحد ذاته ، أي أنه يكتمل وينجز ذاتياً وبمفرده بدون أي حاجة الى التدخل أو تأثير من أنشطة أخرى، فهو مساعد للعمليات المعرفية كاستخدام التفكير في عملية اتخاذ القرارات، فالآراء إما أن تكون صحيحة أو خاطئة، لذلك يجب استخدام التفكير الذي سيساعد في التوصل إلى اتخاذ قرار سليم وبموضوعية، إن بعض الباحثين عندما يقومون بتعليم مهارات التفكير و اتخاذ وصنع القرار يتم ذلك بواسطة الانتقال إلى مشاكل جديدة، وذلك يعني أن الفرد يكون قادراً على تطبيق وعمل ما تعلمه من مواقف ومهام جديدة(الفار،2020).

و وفقاً لرأي الباحثة إن التفكير السليم هو السر في عملية اتخاذ القرار الصحيح، لأنه صنع القرار بحاجة إلى استراتيجية وخطوات يتم اتباعها لحل المشكلة، وهي تختلف باختلاف الموقف والشخصية واسلوب التفكير، ومن وجهة نظر الباحثة إن المؤثرات الداخلية الخارجية لها أثر في عملية التفكير المؤثرة في اتخاذ القرارات.

امتلاك المدير للمهارات الإدارية:

هنالك ستة مهارات إدارية يتمتع بها المدير الناجح وهذه المهارات تساعد على اتخاذ القرار وهي

مهارة التخطيط (planning) :

التخطيط هو جانب حيوي في المنظمة، فهو يدل ويشير إلى أن الفرد قادر على تنظيم وترتيب الأنشطة بما يتناسب مع القوانين والإرشادات الموجودة وذلك مع البقاء في حدود الموارد الموجودة والمتاحة مثال: الوقت والمال والعمل، كما وأنها عملية وضع مجموعة من الاجراءات أو واحدة من الاستراتيجيات لمتابعة وتحقيق أهداف خاصة بالموارد المتاحة، كما وتتضمن عملية التخطيط على تحديد الاهداف القابلة للتحقيق، وتطوير الاستراتيجيات المرادة، ووضع المهام والوقت اللازم لتحقيق الاهداف الموجودة والمحددة(Herrity,2023).

مهارة الاتصالات (communication) :

على المدير أن يمتلك مهارة تواصل، فإن أهمية امتلاك المدير لهذه المهارة يجعله يحدد مدى جودة وقوة مشاركة المعلومات بين الفريق، مما يجعل المدير يضمن عمل الفريق كمجموعة قوية عاملة وموحدة، فجودة تواصل المدير مع الفريق يوضح شكل اتباع الإجراءات المحددة، ومدى نجاحها ونجاح الأنشطة والمهام، بالتالي نجاح المؤسسة.

كما أن الاتصال داخل المؤسسة يشير الى تدفق المعلومات سواء رسمياً أو غير رسمي، شفهيّاً أو مكتوباً، بشكل عمودي أو أفقي، ويسهل الاتصال أداء المؤسسة كما ويتيح التعاون بين أعضاء الفريق والتصدي للنزاعات كما ويعمل على حل المشكلات بفعالية، كما وأن المديرين الذين يمتلكون مهارات اتصال جيدة يستطيعون التواصل مع الموظفين بشكل فعال وذلك يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بسهولة(صالح،2023).

مهارة صنع القرار (decision) :

إحدى المهارات الإدارية الحيوية هي مهارة صنع القرار، إن المدير يقوم باتخاذ الكثير من القرارات، ويكون ذلك أحياناً بقصد وأحياناً أخرى بغير قصد، وعليه أن يكون حاسماً في بعض الأحيان، حيث يُشجع على أن يكون المدير حاسمياً في اتخاذ القرارات، وهذا يعني أنهم يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة للشركة، حتى لو لم تكن تلك القرارات دائماً شعبية. هذا الحسم في اتخاذ القرارات يساعد على بناء الثقة لدى الموظفين ويسهم في جعل الشركة مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أعمال أفضل ونمو مستدام. ، ويجب على المدير أن يكون مسؤولاً عن كل قرار قام باتخاذها وعليه أن يكون على أتم الاستعداد أن يكون صاحب المسؤولية على أي نتائج خلفتها هذه القرارات(Energage,2023).

مهارة التفويض (delegation) :

يشير التفويض إلى نقل المسؤولية عن مهام محددة من شخص إلى آخر، من وجهة نظر إدارية، يحدث التفويض عندما يقوم المدير بتعيين مهام محددة لموظفيه. ومن خلال تفويض هذه المهام لأعضاء الفريق، يوفر المدير الوقت للتركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى مع الحفاظ على مشاركة الموظفين باستقلالية أكبر، كما وأن عملية تنفيذ التفويض بشكل جيد يساعد على عمل المهام بطريقة جيدة وبكفاءة أعلى، كما ويساعد التفويض المدير على الابتعاد عن إضاعة الوقت وإهداره ويحسن

عملية الانتاج ويضمن المساءلة والمسؤولية من جهة الموظفين، لذلك يجب على كل مدير أن يتمتع بمهارة وقدرات التفويض الجيدة وذلك حتى يتم تحقيق نتائج ومردود أفضل (Landry،2020).

مهارة حل المشكلات (problem solving) :

إن حل المشكلات من المهارات الأساسية التي يجب أن يجيدها المدير الجيد وذلك بقدرته على حل المشكلات ومعالجتها وخاصة المشكلات المتكررة، والتي من الممكن أن تتواجد في يوم عمل مثالي، عملية حل المشكلات تتضمن تحديد المشكلة أو الموقف المعين، ومن ثم يتم ايجاد أفضل الأساليب للتعامل مع هذه المشكلة والحصول على الحل الأمثل، كما وأنها المقدرة على ترتيب الأمور حتى أثناء وجود ظروف منتشرة غير صحيحة، فعندما يمتلك المدير مهارات كبيرة عند حل المشكلات ذلك يميزه عن أعضاء المؤسسة وباقي أعضاء الفريق، كما ويمنح المرؤوسين الثقة في مهامهم ومهاراتهم الإدارية (فوري، 2023).

مهارة التحفيز (motivation) :

إن مهارة التحفيز والقدرة على التحفيز مهمة في أي مؤسسة أو منظمة أعمال، فالتحفيز يساعد على إظهار السلوك المرغوب فيه، أو الاستجابة المرغوبة من العاملين أو أصحاب المصلحة، فهناك الكثير من الطرق والأساليب التي من الممكن للمدير أن يستخدمها أثناء التحفيز، فاختيار طرق وأساليب التحفيز المناسبة يعتمد على الخصائص المتنوعة. مثل: ثقافة الفريق والشركة وشخصيات الفريق وغيرها من الموضوعات وعلى قدرته على اتخاذ قرار ما هو التحفيز المناسب (صالح،2023).

التفكير المركب:

يرى نيومان (Newman،1991) أن عملية التفكير المركب هي من مهارات التفكير العليا والتي تتضمن العمليات المعقدة وتشمل مهارات التفكير التأملي وما وراء المعرفة والناقد والإبداعي واتخاذ القرار ، ويتفق مع (العياصرة،2013) الذي ذكر بأنها تضم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد وعملية صنع القرار وحل المشكلات والتفكير فوق المعرفي، وكل من هذه الأنواع تشمل مجموعة من مهارات التفكير والتي تتميز به عن غيرها.

واستراتيجية اتخاذ القرار هي واحدة من عمليات التفكير المركب، والاستراتيجية هي طريقة أو آلية التنفيذ التي تبين لك خطوات وطرق اتخاذ القرارات.

أن عملية اتخاذ القرار هي عملية استثنائية فقد حظيت في الدراسات والأبحاث الإدارية أهمية كبرى، وذلك لتمكين المؤسسة من أن تسير وتواصل عملها وأنشطتها بكفاءة وجودة عالية ولا شك أن القرار الناجح يعتمد على المستقبل، وعلى خطة ورؤية واضحة، ليتم تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن هنا أخذ اتخاذ القرار أهمية كبيرة، عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية، وتعد معقدة وهي ترتبط بالحقائق وبالقيم التي تقوم عليها المؤسسة، مما يوجب على المؤسسة أن تتوخى الحذر وتكون حريصة في اتخاذ القرارات (محمد، 2013).

مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية:

التخطيط واتخاذ القرارات هما جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة، ويُعتَبَر اتخاذ القرار واحدًا من المسؤوليات الأساسية والحيوية، حيث يحدث في صميم العمليات الإدارية، تأتي هذه الأهمية من أن القرارات تؤثر في اتجاه ونجاح المؤسسة، في السياق التنظيمي، يُطلب اتخاذ القرار في مواقف متنوعة، هذه القرارات يمكن أن تكون ذات طابع استراتيجي، مثل تحديد أهداف المؤسسة وتطوير السياسات العامة، وكذلك طابع تكتيكي أو عملي، مثل تحديد الخطط والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف واختيار الوسائل المثلى لتنفيذ المهام، بالإضافة إلى ذلك، يُؤدّي المديرون القياديون دورًا رئيسيًا في اتخاذ القرارات، هذا يتضمن توجيه الموظفين، وتنسيق الجهود، وتشجيعهم وتحفيزهم للتحسين والإنجاز، يتضمن هذا أيضًا التفاعل مع الموظفين لحل المشاكل التي قد تظهر في سياق العمل اليومي، كما وأن عملية اتخاذ القرارات تعكس نسقًا مستمرًا، فالنخطيط يُحدد الهدف والوسيلة لتحقيقه، ثم يتم اتخاذ قرارات تحقيق هذا الهدف، وعند تنفيذ الخطط يُقَيَّم أداء المؤسسة وتقاس النتائج مقابل المقاييس المناسبة. إذا ظهرت أخطاء أو تحسن ممكن، يُجري التعديلات والتحسينات لتحقيق أقصى استفادة من العملية والتجربة، لذلك، فإن عملية اتخاذ القرار والعمل الإداري هما دورة مستمرة تمثل الأساس لتحقيق الأهداف المؤسسية والنجاح (همشري، 2008).

كما ويذكر المشعان (2023) أن عملية صنع القرار هي عملية مستمرة وذلك من خلال الوظائف الأساسية التي يقوم بها كل مدير، كما ونها عملية اختيار بديل واحد من عدة بدائل ممكنة، وذلك بناء على بعض المعايير الموجودة؛ للحفاظ على فعالية الفريق.

ما هو اتخاذ القرار الاستراتيجي ؟

اتخاذ القرار الاستراتيجي هو اللحظة التي تبني المؤسسة قراراتها القصيرة الأمد على رؤيتها طويلة المدى وذلك لتوجيه مسار المؤسسة، وتحتاج هذه العملية عادةً أهداف صغيرة وقابلة للقياس وقصيرة الأمد، تساهم في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة، وفي العادة يتخذ المدبرون قرارات استراتيجية حيال جوانب دقيقة تعتبر مهمة وحاسمة لنجاح المؤسسة ، مثل تخصيص الميزانية وتنظيم الهيكل التنظيمي، ومعالجة المخاطر التي من الممكن ان تحدث، وفي العادة يعتمد اتخاذ القرار الاستراتيجي على عملية تعاونية تجمع الإدارة وموظفي المؤسسة المشاركين والمعنيين في هذا القرار، وتعد هذه العملية الشاملة والمشاركة هي مفتاح لتحقيق نجاح اتخاذ القرار الاستراتيجي، بالمختصر اتخاذ القرار الاستراتيجي يعبر عن التوازن بين التفكير قصير الأجل والرؤية بعيدة المدى ، وتحتوي على عملية تعاونية تجمع بين مختلف أفراد المؤسسة لضمان النجاح والتحقيق المستدام لأهدافها (محمود،2022).

وبرأي الباحثة إن عملية اتخاذ القرار الأفضل هي التي تسير بناءً على الخطة والاستراتيجية الموضوعية لها ، ولكن من الممكن أن لا يكون هكذا الحال دائماً، فقد تعسر ظروفك الخطة أو تشوش على إصدار حكم سليم، فالكثير من الأشياء ممكن أن تسوء، لذلك عليك أن تعيد تنظيم وترتيب أهدافك عند مواجهة مشكلة أو توقف أو بطء التقدم، لذلك يجب على الاستراتيجية الموضوعية أن تكون مرنة وموضوعية.

طرق تنفيذ اتخاذ القرار:

حقيقة لكل فرد طريقته المختلفة التي ينفذ بها قراراته ،ومن الممكن أن تضيق أو تتسع حسب المعطيات الواقعة والموجودة، والظروف المحيطة والرغبة الحقيقية، وعادة ما يتخذ الأشخاص إحدى هذه الطرق ، وعلى المدير أن يتمتع بها:

- 1- المماطلة: أن يقوم المدير بتأجيل اتخاذ القرار إلى أبعد وقت ممكن مع معرفة أهمية اتخاذ القرار.
- 2- الاندفاع: والمعنى هنا هو اتخاذ أول قرار يظهر أمام المدير على أنه القرار الصحيح والمنطقي بدون النظر إلى أي معلومة من المعلومات الأخرى.
- 3- ترك القرار للقدر: عدم اتخاذ المدير القرارات وتركها للظروف يعكس شعور بفقدان السيطرة على الحياة والاعتماد على القدر.

4- التألم والإجهاد: أن يبذل المدير جهداً كبيراً من أجل الحصول على كافة المعلومات والتفكير في كل الحلول والبدائل ودراستها ذلك يؤدي إلى درجة من الإجهاد بالنسبة للمدير مما يقلل القدرة على اتخاذ القرارات.

5- التوافق: أن يفضل المدير ترك اتخاذ القرار للفرد الذي هو أكثر خبرة أو إلى أحد الأفراد.

6- الحدسي: قيام المدير باتخاذ القرارات بناء على ما يشعر تجاهه بالراحة.

7- التخطيط: استخدام المدير التخطيط المنهجي للبحث عن المعلومات واستنتاج كل الاحتمالات المتاحة، مع تقدير تأثير كل احتمال والنظر في العواقب المتداخلة، وتوضيح المعايير التي تجمع بين التفكير الدقيق والعواقب؛ لتحقيق أفضل قرار (عبد الباقي، 2023).

خطوات استراتيجيات اتخاذ القرار:

بناءً على المومني (2023) ندرج فيما يأتي عدد من الاستراتيجيات التي يتبعها المدير لاتخاذ القرار الصحيح.

تتم اتخاذ القرارات بموضوعية باتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد المشكلة بشكل عقلاي بعيداً عن العاطفة.
- 2- العمل على المقارنة بين الخيارات الموجودة والمتاحة، وذلك عن طريق تحديد السلبيات والإيجابيات عند كل خيار.
- 3- التفكير في النتائج المحتملة والعواقب بناء على هذا القرار.
- 4- إعادة الضبط الذهني، فهذه الطريقة يمكن مساعدة العقل في أن يفكر بشكل أفضل عند اتخاذ القرارات وبشكل أصح بالأخص عند الشعور بالإرهاق من كثرة التفكير، ويكون ذلك عند تحويل انتباه العقل وتركيزه إلى شيء آخر مثل اللعب على الهاتف أو حل مسائل رياضية أو عند الحديث مع أحد ما.
- 5- أثناء هذه المرحلة يتواصل العقل في معالجة القرار بدون وعي، بعد ذلك يمكن أن نتوصل إلى تفاصيل هامة تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات، وهذا وفقاً لبحوث جامعة كارنيجي.
- 6- اتخاذ القرارات يتطلب ثقة وفهماً لعدم وجود إجابة صحيحة أو خاطئة فقط، لذلك يجب أن يخصص الوقت للتفكير في الخيارات المتاحة وتحديد ما يطرح الشخص في تحقيقه مع دراسة العواقب المحتملة والقدرة على تحملها هذا يساعد على اتخاذ قرارات موجهة بثقة دون تردد.

- 7- تحديد البدائل بشكل دقيق وتقييمها. يمكن اتخاذ القرارات بشكل أفضل وصحيح عند دراسة البدائل الموجودة والمتاحة وتقييمها بشكل دقيق ويمكن استخدام أحد الاقتراحات الآتية:
- 1- أن يؤخذ بعين الاعتبار النتيجة التي من المحتمل أن تكون لكل بديل على المدى القصير والبعيد.
 - 2- مقارنة البدائل حسب مدى سهولة إنجازها.
 - 3- تقييم الاثار الجانبية السلبية التي من المحتمل ان تنتج عن كل منها.
 - 4- الاخذ بعين الاعتبار المخاطر التي قد ينطوي عليها كل منها.
 - 5- عدم الغاء بديل لمجرد عدم المعرفة المسبقة به، أي باختصار المرونة.

أنواع القرارات:

إن عملية صنع واتخاذ القرار تشمل العديد من المجالات منها ما يتعلق بالمنهاج، ومنها ما يتعلق بطرق التدريس ومنها ما يتعلق بالتمويل، والأبنية، وشؤون الطلبة والإدارة. إن هذه العملية تحتوي على عدة مستويات مختلفة منها مستوى خاص. ومستوى عام والمستوى التنفيذي في المدرسة، فإن كانت الإدارة المدرسية هي التي تتحمل مسؤولية تنفيذ القرار من الجهات الإدارية العليا فتلك الإدارة من مهامها أن تعيد صياغة القرارات الفوقية في إطار تنفيذي يتفق مع طبيعة إدارة المدرسة، وذلك حتى يكون هنالك إمكانية من تطبيقه في حدود الموارد والامكانات المتاحة، أو عند تغييرات المواقف الطارئة والعوامل التي تؤثر في عملية تنفيذ القرارات داخل المؤسسة (الطويل، 2020).

أشكال اتخاذ القرار:

إن عملية صنع واتخاذ القرارات عملية تقييم وتحديد الخيارات المتوفرة واختيار الأفضل بينها، وتكون اتخاذ القرارات على ثلاثة أشكال كالآتي:

1- الروتينية:

القرارات الروتينية هي التي يتم اتخاذها من دون التفكير بعمق بها، مثل ما سيتناوله الفرد على الإفطار أو ما سيرتديه من ملابس عند القيام بزيارة أحد ما، حيث أنها لا تقوم بالتأثير بشكل كبير على حياة الأفراد ومصيرهم.

2- المندفعة:

أي اتخاذ القرار بشكل متسرع ومندفع في اللحظات الأخيرة.

3- المنطقية:

مثال على ذلك اختيار تخصصك الجامعي، فاختيار التخصص هو من القرارات المنطقية، وهي تحتاج الى وقت والى تفكير بموضوعية (المومني، 2023).

المكونات اللازمة لاتخاذ القرار:

• يشمل اتخاذ القرارات لحل المشاكل على خمسة مكونات رئيسية هي:

- (1) المعلومات: يتم جمع المعلومات لجميع الجوانب التي تتعلق بالمشكلة الموجودة، من أجل تحديدها.
- (2) المعرفة: إن معرفة مُتخذ القرار للظروف المحيطة بالمشكلة سيمكنه من استخدام هذه المعرفة والمعلومات لتحديد مسارات العمل المناسبة والملائمة.
- (3) الخبرة: عندما يحل الفرد مشكلة معينة، ستكون النتائج إما جيدة أو سيئة، وبسبب هذه التجربة سيكون هنالك معلومات للقدرة على معرفة الأخطاء وإصلاحها، ولحل المشاكل التي تتشابه معها في المستقبل.
- (4) التحليل: لا يستطيع الفرد أن يتحدث عن طريقة معينة ومخصصة لتحليل المشكلة، ويجب أن يكون هناك مكملاً وليس بديلاً من المكونات الأخرى. وفي حالة عدم وجود طريقة لتحليل المشكلة، من الممكن البحث عن طرق بديلة.
- (5) الحكم: عند المحاكمة من الضروري الجمع بين (المعلومات والمعرفة والخبرة والتحليل)، من وذلك ليتم تحديد طريقة العمل المناسبة، حيث لا يوجد هناك بديل للقرار السديد (حسن، 2019).

مزايا اتخاذ القرار الاستراتيجي:

هنالك العديد من المزايا لصناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي لأي مؤسسة، فالقرارات الاستراتيجية ترتبط بشكل وثيق بالتخطيط الاستراتيجي ، فكلاهما يتعلق بتوزيع الموارد ومستقبل المؤسسة على المدى البعيد ، ومع أن الكثير من الشركات تقدر وتشعر بأهمية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية إلا أنها من الممكن أن تتجاهل رسالة المؤسسة ورؤيتها، وهنا سنذكر مزايا اتخاذ القرار الاستراتيجي الفعال:

1- بنية (النظام) structure:

يمكن أن يوفر استخدام بنية (نظام) هيكلية أي مجموعة قواعد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، كما وأن من متطلبات اتخاذ القرار الاستراتيجي هو توفر بنية تحتية، فبدونها لا يقدر متخذ القرار على

الحصول على البيانات والمعلومات بكل سهولة ومن المفترض أن يكون في وقت مناسب وقياسي بالنظر إلى الطرائق الحديثة والتقليدية التي تستهلك الامكانيات والوقت. كما وان هذا الهيكل من الممكن أن يكون أيضاً وسيلة جيدة ليعزز التعاون بين أفراد الفريق، وتوجيه أفراداه إلى تحقيق هدف مشترك (غميض، 2017).

2- القدرة على التنبؤ **predictability** :

عند ربط قراراتك قصيرة المدى بالعواقب طويلة المدى، يصبح من الأفضل التنبؤ بنتائج بعض القرارات في المنظمة، من هذا التوجه قد يكون في كثير من الأحيان ذا فائدة كبيرة عند محاولتك معرفة وتوقع تقدم المؤسسة ونموها، نلاحظ أهمية استخدام القرارات الاستراتيجية كجزء من تقدير تطور مؤسستك (خطاب، 2023).

3- التعاون **collaboration** :

غالبا يكون فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أكثر عندما يتم العمل بين الناس بشكل جماعي، أي عندما يتعاون مجموعة وفريق في العمل ليتم الوصول إلى قرار معين، فبال تأكيد سوف يكون هنالك حلولاً أكثر ابتكاراً وتفكيراً أوسع عندما يكونون مجموعة بالمقارنة مع ما إذا كان بمفرده، وقد تساعد العملية التعاونية عند صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتعاون في المؤسسة، كما يمكن التفكير في اشمال عمليه اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي في جهود التوظيف والاحتفاظ بالعاملين (wesymaas,2022).

4- المرونة **Flexibility** :

إن رؤية المؤسسة ورسالتها على المدى البعيد قد تتطور وتنمو مع مرور الوقت، لذلك إن اتخاذ القرار الاستراتيجي يوفر المرونة اللازمة، فيمكن استخدامه من أجل الاستجابة للأهداف المتطورة، من خلال ملائمة أهداف المؤسسة وخياراتها الأصغر، قصيرة المدى مع رؤية المؤسسة طويلة المدى، هذا كله يسهل عملية تغيير القرارات قصيرة المدى من أجل دعم الأهداف طويلة المدى (خطاب، 2023).

أخيراً من الممكن أن تتأثر نتيجة القرارات بمؤثرات بسيطة، فغالباً نلاحظ أن فرداً يكون على عاتقه اختيار أعضاء المجموعة المناسبين لها، وعليه أن ينظم جدول أعمالهم وأن يوصل النتائج، من الممكن في هذه الأثناء أن يكون هنالك تحيزات فردية لذلك من الممكن أن تؤثر هذه التحيزات على قرار فريق كامل، ففي هذه الحالة وحسب الدراسات من الممكن أن يتم توزيع المسؤولية على جميع الأعضاء تجاه عملية اتخاذ القرار في المجموعة والنتائج النهائية لها (emmeling&rooders،2020).

المجالات التي تشملها استراتيجية اتخاذ القرار :

هنالك مجموعة متنوعة من المجالات التي تتضمن عمليات صناعة واتخاذ القرار، وتشمل:

1- الإحساس بالمشكلة وتشخيصها:

هنالك بعض المديرين يواجهون تحديات إدارية وتربوية متنوعة بدون تمييز تام لها، فعلى الأغلب يكون هذا الواقع مخفياً ويصعب الكشف عنه، أو ربما يكون الواقع المخفي الذي لم يظهر بوضوح حتى الآن، البعض منهم يشعر أن هذه بداية المشكلة، ولكن يحاول تجاهلها وعدم إعطائها الأهمية على أمل أن تحل بمفردها مع الوقت دون أن يتدخل .

ان إدراك المشكلة ومعرفتها بشكل دقيق وبشكل جيد، من أهم المهارات التي يجب أن تكون عند القادة الإداريين الناجحين، ويجب على المدير القائد أن يصنف المشكلات الإدارية حسب أهميتها وأهمية سرعة حلها ، حتى يكون لديه القدرة على التركيز على حل المشكلات الصعبة والعاجلة بأفضل الطرق .

ان المدير القائد قادر على تحديد مدى أهمية المشكلة وذلك عن طريق تسليط الضوء على مجموعة أسئلة، مثل: ما مدى تأثير المشكلة؟ هل تؤدي آثارها إلى مشكلات كبيرة وخطيرة؟ ما هي شدة المشكلة؟ ما هو مستوى الطوارئ في حلها؟ وما هي النتائج المحتملة إذا تركت دون حل؟ وهنالك أيضاً عدة طرق لاكتشاف المشكلات، مثل التعرض للمشكلة ومعالجتها مباشرة بمجرد ظهورها، أو استنساخها من خلال تحليل الحقائق ودراسة المؤشرات، ويمكن أن يكتشفها فرداً أو مجموعة من خارج البيئة التربوية.

ثلاثة عوامل يتأثر به القرار:

- على الفرد أن يدرك ظروف المشكلة المحيطة بها وإلا فسيكون تحديد المشكلة هو تحديد غير كامل، أي قاصراً وبالتالي القرار يكون مشكوكاً فيه.
- إظهار حل وقرار وحيد، أي صياغة المشكلة بطريقة متحيزة بحيث يكون هنالك تجاهل لأي حلول أخرى موجودة.
- إظهار أعراض المشكلة لا المشكلة نفسها مثل على ذلك: فرد يشكو من الصداع، فالصداع هنا ليس هو المشكلة وإنما هو عرض من أعراض المشكلة فهو الذي تسبب في حدوث تلك المشكلة وهو الذي يجعلك تخطي لعملية العلاج والتحليل (خطاب، 2023).

2- تحديد البدائل:

بعد تحديد المشكلة والتعرف عليها يبدأ من يتخذ القرار في اتخاذ خطوات فعالة للتحليل والتقييم حيث يقوم بتصنيف المشكلة، وتحديد المعلومات الضرورية للحل، كما ويقوم أيضاً بمراقبة العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على أنشطة المنظمة، كما ويسعى لتقديم مجموعة متنوعة من البدائل الممكنة للحل، كما يمكن له في هذه المرحلة أن يشارك الآخرين في عملية اتخاذ القرار وذلك بهدف تحقيق حلاً شاملاً ومستداماً.

ولقد أكد العديد من الكُتاب والباحثين على أن تكوين البدائل يتوقف على مجموعة من العوامل وهي:-

- 1- درجة استعداد الذي يتخذ القرار للابتكار وتوقعاته وتصورات المسبقة بشأن هذا القرار.
- 2- التوجه نحو موقع وفلسفة المنظمة إلى جانب هيكلها وأسلوب قيادتها واستعدادها للتجديد والتطوير.
- 3- التوجه نحو السياسات والامكانيات المادية وغير المادية التي تؤخذ بها المؤسسة.
- 4- الاستناد إلى الخيارات المتاحة لدى الأشخاص الذين يتخذون القرارات لتطوير وتقديم مجموعة متنوعة من البدائل الممكنة (هدى، 2022).

3- اختيار البديل الأنسب:

اختيار البديل الذي يحمل أفضل فرص النجاح من الناحية العلمية، والذي يتماشى مع تحقيق الهدف بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وفي الوقت ذاته يكون مستعداً للتعامل مع تأثيراته السلبية المحتملة عند التنفيذ (المشعان ، 2023).

في حال وجود بديل واحد أمام القائد الإداري يتطلب ذلك منه جهداً وتفكيراً للبحث عن طرق لمقارنته مع بدائل أخرى، حيث ليس لديه خيار سوى قبول البديل الواحد المتاح، وعندما تكون هنالك مجموعة من البدائل الممكنة تزيد التحديات في اختيار البديل الأمثل والأنسب، هذا الاختيار يتطلب دراسة دقيقة للبدائل من مناحي متعددة بما في ذلك النواحي المالية والاجتماعية والسياسية، فعند وجود عدة بدائل يصبح تحدي اختيار البديل الأمثل والملائم أكثر تعقيداً، فيجب أن يقوم القائد بدراسة كل بديل من خلال تحليله من النواحي المالية، ومدى تأثيره على المجتمع والعواقب الاجتماعية المحتملة، وكذلك كيفية تأثيره على البيئة السياسية والعلاقات الحكومية، تكمن الصعوبة في اختيار البديل المناسب في تلك الحالات في الدراسة الشاملة والتحليل المفصل للبدائل المتاحة في مختلف الزوايا والجوانب (هدى، 2022).

ويتم اختيار أفضل البدائل الموجودة واختيار البديل الأنسب وذلك تبعاً لاعتبارات موضوعية ومعايير يستند إليها مدير المؤسسة عند عملية اختيار البديل، وأهم هذه المعايير:

- أن يحقق البديل الأهداف أو الهدف الذي وضع من أجله، فيفضلون البديل الذي يساهم في تحقيق الاهداف او الذي يحقق لهم الاهداف.
- أن يتفق البديل مع أهداف المؤسسة وأهميتها ونظمها وقيمها وإجراءاتها.
- أن يتم قبول البديل من قبل أفراد المؤسسة وأن يستعدوا لتنفيذه .
- مدى تأثير البديل على العلاقات والمعاملات بين أفراد المؤسسة.
- مدى السرعة في الحل البديل، والوقت الذي من المفترض أن يحصل فيه على النتائج المطلوبة.
- درجة مناسبة كل بديل مع البيئة المحيطة الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأشكال السلوك والأشكال الاستهلاكية وما يمكن أن تزرعه هذه البيئة من عوامل معوقة أو مساعدة لكل بديل.
- كمية المعلومات المتوفرة عن الظروف البيئية المحيطة.
- جودة البديل، والربح الذي سيحققه السير خلف البديل المختار.

4- عملية متابعة واتخاذ القرار:

على الشخص الذي سيقوم باتخاذ القرارات أن يختار أنسب وقت لإعلان القرار، حتى يكون الناتج في أفضل حال، وعند تطبيق القرار، وعندما تظهر نتائجه على المدير أن يقوم بتقويم هذه النتائج ليكون على اطلاع بمدى فاعليتها ومدى نجاح القرار في الوصول إلى الهدف الذي اتخذ من أجله. إن عملية المتابعة تزيد عند متخذ القرار المقدر على أن يبحث الواقعية والدقة في التحليل أثناء التنفيذ ، وذلك يساعد على معرفة واستكشاف أماكن القصور والتعرف على أسبابها ووضع اقتراحات وسبل لمعالجتها، ونضيف أن عملية المتابعة من أجل تنفيذ القرارات تنمي روح المسؤولية عند المرؤوسين وتحثهم على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات (شافع، 2021).

5- تقييم فعالية القرار:

إن تقييم فعالية القرار تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، عندما لا يعطي القرار المنفذ النتيجة المرجوة والمتوقعة، فهناك احتمال أن يكون هناك عدة أسباب منها:

- عدم تعريف المشكلة بشكل صحيح .
- الضعف في تقييم البدائل.
- التنفيذ غير سليم.
- عدم كفاية تعريف المشكلة، وهو الخطأ الأكثر شيوعاً وخطورة، فعندما يتم تحديد المشكلة بشكل غير صحيح فالبديل الذي يتم تحديده وتنفيذه لن يعطي النتيجة المرادة والمرجوة.

فالتقييم مهم لأن عملية اتخاذ القرار مستمرة، فلا تنتهي بمجرد قول المدير نعم أو لا، فالتقييم يعطي مسؤولي المدرسة معلومات يمكن أن تسرع بدورة قرار جديد، فقد يفشل القرار مما يتطلب انشاء تحليل وبديل جديد للمشكلة، وعمل تقييم البدائل واعادة اختيار بديل جديد، فكثير من الباحثين والخبراء يقترحون أن يتم حل الكثير من المشكلات وذلك عن طريق بدائل مختلفة متتالية، وكل من هذه البدائل يقدم تحسناً متواضعاً، فعملية التقييم هي جزء من اتخاذ القرار الذي يبين ما إذا كان هنالك داعي لاتخاذ قرار جديد أم لا (Lunenburg، 2010).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هنالك عدد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والتي تتمثل في الضغوط والمعوقات المختلفة والتي تحيط بعملية التنفيذ، كما وتؤثر في عملية اتخاذ القرار بطريقة إيجابية أو سلبية بدرجات مختلفة ومتنوعة، ومن تلك العوامل التي لها أثر على عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

1- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية المرتبطة بالتفكير الشخصي وكل ما يرتبط بالبيئة المحيطة به على عملية اتخاذ القرار.

2- الصفات الشخصية:

إن صفات الفرد الشخصية تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ، كما الحال مع تكوين الشخصية وقدرته على معرفة المشاكل وابتكار الحلول للمشكلة، لذا يواجه الأشخاص الذين يعانون من صعوبة في التفكير المبتكر والمرونة في التفكير عند مواجهة المشاكل أو اتخاذ القرار وتكمن المشكلة في عدم القدرة على التحليل والبحث عن حلول جديدة، أو مختلفة بسبب تمسك الشخص بالأفكار أو النهج التقليدي، هذا يمكن أن يؤدي إلى تقييد اختياراتهم وتقدير إمكانية اتخاذ قرارات ملائمة في ظل تغير الظروف أو المشكلات المعقدة، فالتمسك في النهج المألوف قد يمنعه من استغلال الفرص أو التعامل مع التحديات بطرق فعالة ومبتكرة، فهنا باختصار نصفهم بأصحاب العقول المتجمدة أي الذين لديهم ضعف في التكيف والتفكير الإبداعي مما يؤدي إلى صعوبة في مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات.

3- تأثيرات المجتمع والثقافة:

من المؤكد أن المجتمع وعاداته وثقافته تؤثر على قدرة الشخص على اتخاذ أي قرار سواء كان من ناحية القبول أو الرفض، فذلك يعود إلى البيئة الاجتماعية التي خرج فيها الشخص الذي يتخذ القرار.

4- سلوكيات متخذ القرار:

يمكن للعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار أن تكون مرتبطة بشخص متخذ القرار من خلال عوامل مثل: نمط شخصيته، مستوى ذكائه، وتفضيلاته وقيمه، بالإضافة إلى ذلك تلعب درجة الموضوعية التي يمتلكها متخذ القرار أيضاً دوراً في هذه العملية.

5- ذكاء وخبرة متخذ القرار:

إن المدير الذي يمتلك درجة جيدة من الذكاء وعلى قدر جيد من التعليم ولديه خبرة سوف يكون في مكان ووضوح أفضل من الآخرين في معرفة اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول الخاصة بها، وبالتأكيد كلما زادت مهارات المدير الإدراكية عند اتخاذ القرار كلما أمكنه ذلك من ابتكار واستخراج حلول العملية بشكل أفضل للمشاكل التي سيقوم بحلها.

6- قيم متخذ القرار:

والقيم هي ما يعتقد الفرد حول ما هو جيد وغير جيد، أي ما هو الخير وما هو الشر، وهذه القيم تؤثر في آراء واتجاهات الأفراد كما وأنها تظهر في شكل سلوك المجموعة أو الفرد، ويظهر تأثير هذه القيم عند عملية اتخاذ القرارات من حيث:

- فهم المواقف والتحديات .
- الاختيار بين الخيارات أي البدائل.
- تقدير الإنجازات الشخصية والمؤسسية.
- تفاعلات الجهات المعنية باتخاذ القرار (المهتمين والمشاركين بالمشكلة).

7- تنوع المعلومات:

إن دراية الفرد بالموضوع، وتنوع المعلومات التي يمتلكها يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، اتخاذ القرار يعتمد بشكل كبير على كمية المعلومات الموجودة لدى الشخص عن الأمر، وليس فقط على كميتها بل على المصدر التي تستخرج منها تلك المعلومات أي على نوعية المعلومات (سالم، 2022).

ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على الادب التربوي الذي يرتبط بموضوع الدراسة الحالية ، وفي هذا الجانب تم استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة سواء المباشرة أو غير المباشرة بموضوع واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وقد توصلت الباحثة إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرض الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم وفق ما يلي:

الدراسات العربية :

أعد حملة وحمزة (2022) دراسة بعنوان " اثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة"

والتي هدفت إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة سونلغاز-تبسة- كما وتكونت عينة الدراسة من 40 فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين في شركة سونلغاز - تبسة - أسفر عن اتخاذ قرارات مهمة داخل الشركة، وقد أدى ذلك إلى تحقيق تغيير إيجابي، ومن أهم توصيات هذه الدراسة تحفيز الموظفين على إبداء آرائهم ومشاركة معارفهم فيما بينهم من أجل الخروج بمعارف جديدة تعود بالفائدة الشخصية عليهم والفائدة العامة على المؤسسة.

ودراسة الهلال، (2022) بعنوان "مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها في ضوء نظرية سايمون. وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة. والدورات التدريبية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي للتعرف إلى مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية. وتكوّن مجتمع الدراسة من (139) مديرة للمدارس الثانوية. وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات ومهارات اتخاذ القرارات التعليمية

جاءت بدرجة عالية ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الجنس، وأخيراً وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون

وأجرى مفتاح (2021) دراسة بعنوان " أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات :دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"

وهدفت التعرف إلى أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات لدى عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لها، كما واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لاستقصاء آراء مجتمع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود، وتكونت عينة الدراسة من 81 قيادياً من القياديين في جامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أسلوب الحكم الجماعي هو الأكثر استخداماً في اتخاذ القرارات خلال الأزمات في جامعة الملك سعود، وأن دورات التدريب في اتخاذ القرارات تساعد القيادات الإدارية على استخدام القرارات الملائمة خلال الأزمات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في استخدام أساليب اتخاذ القرارات بين الأفراد في العينة بناء على متغيرات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، وجاءت توصيات في هذه الدراسة من أهمها ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية على ممارسة الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وكذلك توفير الأجهزة، والإمكانات اللازمة التي تساعد في ممارسة الأساليب الحديثة أثناء اتخاذ القرارات في الأزمات.

بينما دراسة الهمالى واخرون (2021) "بعنوان أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية"

والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، واستخدمت الدراسة الطريقة الافتراضية الاستنتاجية ، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة ، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان وزارة الثقافة . والبالغ عددهم (982) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من 276 فرداً من العاملين في ديوان وزارة الثقافة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة قيد الدراسة، ونتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وتوصلت أيضاً إلى ارتفاع

مستوى تشخيص المعرفة وتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وإجمالي اتخاذ القرار ، ومن أهم التوصيات: الحرص على الاستعانة بالخبرات القديمة عن طريق ورش العمل وفرق العمل؛ لضمان الحصول على معارف جديدة.

ودراسة العمار، (2021) بعنوان "واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ومعوقات ومتطلبات تطويره"

وهدفت إلى معرفة واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ومعوقات ومتطلبات تطويره ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من ثلاثة محاور الأول: للكشف عن الواقع، والثاني: للكشف عن المعوقات، والثالث: لعرض المتطلبات للتطوير، وبلغت عينة الدراسة (286) مديراً ومديرة، بمراحل التعليم قبل الجامعي، وأشارت النتائج إلى أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وأن معوقات عملية اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الموافقة على المتطلبات المقترحة للتطوير بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لجميع متغيراتها عدا متغير سنوات الخبرة حيث جاءت فيه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

أمّا دراسة علي (2021) بعنوان " العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس "دراسة حالة المملكة العربية السعودية"

هدفت إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات والأولويات المرتبطة بالعوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا المستجد، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة التي قام بها الباحث هي قائمة استقصاء(ملحق)، وتكونت عينة الدراسة من فئة أعضاء المنظومة الصحية وعددهم 205. وفئة مختلف فئات المجتمع (المواطنين والمقيمين) وعددهم 179، ومن أهم النتائج لهذه الدراسة: اتفاق آراء العينة وكذلك آراء مجموعتي الدراسة على أن هنالك أهمية نسبية للعوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة الكورونا ومن هذه العوامل المؤثرة إمكانيات القطاع الصحي وسرعة تدفق المعلومات وتغيرها بشكل مستمر، ومن أهم التوصيات التي جاءت، ضرورة المراجعة المستمرة للقرارات والاجراءات .

وقد قدّم الحفيظ و ابراهيم (2021) دراسة بعنوان " استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة "

والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم القرار ومراحله وأنواعه، والمعايير الواجب مراعاتها لنجاح القرار الاستراتيجي ، والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، وتم استخدام مجموعة من الأدوات للدراسة وهي الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، والسجلات والوثائق، وتكونت عينة الدراسة من 20 مؤسسة موزعة على مؤسسات القطاع العام (6)، ومؤسسات القطاع الخاص (12)، والمؤسسات المختلطة(2)، ومن النتائج: تتم عملية اتخاذ القرارات بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وتشمل جميع عناصر العملية الإدارية. وتتطلب عملية اتخاذ القرارات المعلومات الملائمة المستخدمة للمؤسسة، ومن أهم التوصيات التي ذكرت اهتمام أكبر بعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، ومتابعة كل التغيرات الحادثة فيه، للتنبؤ بها أولاً ثم التكيف معها بسهولة عند حدوثها.

أما دراسة مخدوم (2020) بعنوان " مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية "

هدف الى التعرف إلى مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لها، جميع صناعات القرار من منسوبي الإدارة العليا والأطراف ذات العلاقة بصناعة القرارات الاستراتيجية فيها وعددهم ٨١٠ في الجامعات التالية ، كعينة ممثلة عن الجامعات السعودية : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، جامعة الملك عبد العزيز ، جامعة طيبة ، وتكونت عينة الدراسة من 272 من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية، ومن أبرز النتائج لهذه الدراسة : وجود كفاءة في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية والتي تتم وفق إجراءات محددة وواضحة وتستند إلى أسلوب القيادة الجماعية، كما وتعتبر مهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد البدائل وتحديد التكلفة والعائد هي من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية، ومن أهم التوصيات ضرورة توفير وإتاحة البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة لدى المستويات الإدارية الأدنى وعدم تركيزها لدى مستويات الإدارة العليا.

وأجرى أبكر (2019) دراسة بعنوان "واقع صنع القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس الثانوية
بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة Reality of Decision-Making as
practiced by Secondary School Principals in Khartoum Locality
"According to Total Quality Management Standards

والتي هدفت الى التعرف على واقع صنع القرار الإداري واتخاذهُ لدى مديري ومديرات المدارس
الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما
واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من 47 مديراً ومديرة، وأهم النتائج
التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقات متميزة بين إدارات المدارس الثانوية بمحمية
الخرطوم والمجتمع المحلي وتحسين جودة التعليم في المنطقة. وتعتمد الإدارة المدرسية على
القيادة التشاركية في عملية اتخاذ القرارات. وتعاني الإدارة من ضعف الدعم المادي اللازم لتنفيذ
البرامج المخططة. وأوصت بأهمية تدريب لمديري ومديرات المدارس على الاتجاهات الحديثة
لإدارة المدارس.

وهدفَت دراسة الرفاعية (2019) بعنوان "العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ لدى
مديري المدارس في الريف الاردني "

الى التعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس في الريف
الاردني، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع
المعلومات والبيانات، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها و المعلمين و
المعلمات في مدارس المناطق التعليمية في الريف الاردني، وتكونت عينة الدراسة من 185 فرداً
من المعلمين والمديرين التابعين لمجتمع الدراسة، ومن أبرز النتائج: أن هنالك تأثير للعوامل
الشخصية والإنسانية والتنظيمية في صناعة القرار لدى مديري المدارس ، ومن أهم التوصيات
تبنى الوزارة لمشروع مركزي يتضمن برامج تدريبية وورش عمل تستهدف القيادات التربوية.

وهدفَت دراسة حسن (2020) بعنوان "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس
الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين "

إلى التعرف إلى درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في
محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وتم استخدام المنهج
الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة
الدراسة من كافة المعلمين والمشرفين ومساعدتي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم 457 مشرفاً تربوياً ومعلماً ومساعد مدير تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة بان درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.81)، وأظهرت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولا يوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأهم من أوصت به الباحثة ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الإدارية وتعزيز مفهوم ادارة الأزمان داخل البيئة المدرسية.

وقدم غولة (2017) دراسة بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"

والتي هدفت إلى التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ، واستخدم المنهج الوصفي في دراسته ، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف والبالغ عددهم (233)، وتم تطبيق أداة الدراسة على 168 مديراً ، تم اختيارهم عشوائياً من المديرين العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف ، وأهم النتائج في هذه الدراسة كانت أن مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة ، ووجود علاقة طردية قوية بدرجة مقدارها (5.82%) بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ومن أهم التوصيات التي وردت في الدراسة العمل على تطوير المعرفة المكتسبة وعدم الاكتفاء بما لدى الكادر البشري للجمعية من معارف .

الدراسات الأجنبية :

دراسة كارلسون وسونار (Karlsson and Sumar, 2022) بعنوان "استكشاف اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة نوعية لكيفية استجابة الإدارة العليا للاضطرابات الاقتصادية "

Exploring Strategic Decision-Making , A Qualitative Study of How Top Management Respond to Economic Turbulence

والتي سعت إلى استكشاف كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات الاستراتيجية ، اتبعت هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي مع المنهج الاستقرائي، واستخدمت المقابلة كأداة للبحث ولجمع المعلومات،

وتكونت عينة الدراسة من ثمانية مديرين من ثلاث مؤسسات مختلفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن العديد من المدراء يعتمدون على الخبرة والشعور، والبروتوكولات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ودراسة سوماك وكالمن (summak and kalman, 2020) بعنوان "تحليل منهجي لاستراتيجيات مديري المدارس في اتخاذ القرار أثناء عملية التغيير في المدارس " - A Q. **Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools**

والتي هدفت إلى استكشاف استراتيجيات صنع القرار التي يستخدمها مديرو المدارس أثناء التعامل مع التحديات التي تواجههم أثناء عملية التغيير في المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الذي يركز على تحليل الرؤى والمواقف الشخصية والاجتماعية للمشاركين حول الموضوع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 29 مدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية، وكشفت الدراسة عن تشابه في آراء مديري المدارس حول اتخاذ القرارات خلال فترات التغيير، وكان لديهم نمط مشابه في اتخاذ القرارات والاستراتيجيات المتعلقة بها، وأظهرت أن نمط اتخاذ القرار السلوكي هو الأسلوب المفضل لديهم، وأن ملفهم الشخصي يتميز بالتركيز العالي على الأشخاص والتعقيد المعرفي المنخفض، وأن معتقداتهم تركز على التقييم الشامل للوضع الحالي، والمخاوف الأخلاقية والقيم المؤسسية، وتقييم التفاصيل التقنية، وجمع البيانات الشامل.

ودراسة ياني (yeni,2018) بعنوان "استراتيجيات اتخاذ القرار لمديري المدارس وإنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة أوندو المركزية لمجلس الشيوخ بولاية أوندو، نيجيريا" **and Teachers' Principals' Decision Making Strategies Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria**

وهدف إلى فحص استراتيجيات اتخاذ القرار، ومستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار، واستخدمت الدراسة منهج المسح الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 30 مديراً و 600 معلم تم اختيارهم بشكل عشوائي من 30 مدرسة ثانوية، وكانت أهم النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس وأداء المهام التعليمية للمعلمين وأن هنالك علاقة معنوية بين أداء المعلمين للمهام التعليمية والأداء الأكاديمي للطلاب.

اما دراسة هارت (Hart,2018) بعنوان "العوامل والعمليات التي تؤثر على قرارات مشرفي المدارس عند مواجهة المعضلات المهنية." "Is It Rational or Intuitive? and Processes Affecting School Superintendents' Factors Decisions When Facing Professional Dilemmas."

فتهدف إلى الكشف عن العمليات والعوامل التي تؤثر في قرارات مديري المدارس عند مواجهة الإشكالات المهنية في مدارس ولاية كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصف المسحي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من 13 مشرفاً مدرسياً، ومن أهم النتائج التي حصل عليها الباحث أن قرار مديري المدارس والمشرفين عقلانية وتتأثر بان عليهم حماية مصالح الطلاب من خلال تصورهم بقبول المجتمع لقراراتهم بمشورة الاستشاريين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تهدف هذه الدراسة التعرف الى واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، حيث أجرى العديد من الباحثين دراسات وأبحاث حول اتخاذ القرار، واستراتيجية اتخاذ القرار، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ومقارنتها بالدراسة الحالية، تم الوصول الى مجموعة من أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، ويمكن ترتيبها على النحو التالي:

الأهداف:

يظهر من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تنوعت في أهدافها فبعض هذه الدراسات دراسة كارلسون وسومار (karlsson&sumar2022) التي هدفت الى استكشاف كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات الاستراتيجية ، ودراسة الهمالي وآخرون (2021) التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيما هدفت اخرى إلى استكشاف استراتيجيات صنع القرار التي يستخدمها مديرو المدارس أثناء التعامل مع التحديات التي تواجههم أثناء عملية التغيير في المدرسة مثل دراسة (summak,kalman،2020)، بينما هدفت دراسة مخدوم (2020)، التعرف إلى مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية، ودراسة (ayeni،2018) (2020). فيما هدفت دراسة حملة وحمزة (2022)، التعرف إلى أثر المعرفة الضمنية في صنع

القرارات الاستراتيجية في المؤسسة ، وقد قام الحفيظ و إبراهيم (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم القرار ومراحله وأنواعه، والمعايير الواجب مراعاتها لنجاح القرار الاستراتيجي ، أما الدراسة الحالية تعد الأولى من نوعها على حد علم الباحثة التي طبقت على عينة من معلمي المدارس في تربية جنوب الخليل والتي تطرقت الى معرفة واقع استخدام استراتيجية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

العينات:

تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: أعضاء المؤسسات المختلفة ومديري المدارس ومشرفين تربويين ومدرسين، في حين أن عينة الدراسة الحالية متمثلة في معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في تربية جنوب الخليل.

المنهجية:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث منهجية البحث المتبعة مع العديد من الدراسات كدراسة مفتاح (2021)، ودراسة الرفاعية (2019)، ودراسة هارت (2018 hart)، واختلفت مع دراسة كل من كارسلون وسومار (karlsson&sumar،2022)، ودراسة الهمالي واخرون(2021)، ودراسة سومك وكلمان (summak&kalman،2020).

الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مثل دراسة حملة وحمزة (2022)، ودراسة مفتاح (2021)، ودراسة الهمالي واخرون (2021)، ودراسة مخدوم (2020)، ودراسة أبكر (2019).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الاستفادة في تطوير أداة الدراسة، اطلّعت الباحثة على أدوات الدراسات واستفادت من فقراتها ومجالاتها ومشابقتها لموضوع دراستها.
2. أعانت نتائج الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية في تفسير نتائج دراستها .

3. أعانت الدراسات السابقة الباحثة على بناء الاطار النظري.
4. أرشدت الدراسات السابقة الباحثة في توجيه البحث وتحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية .
5. يمكن استخدام النتائج والاستنتاجات من الدراسات السابقة لتعزيز النتائج الجديدة وتقوية قوة البرهان.
6. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق، وذلك عن طريق التركيز على جوانب جديدة لم تُعرض في الدراسات السابقة ، حيث ركزت الدراسة الحالية على معرفة واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

ما تميزت به الدراسة عن الدراسات السابقة:

وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة - التي طبقت على عينة من معلمي المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل والتي تطرقت الى معرفة واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، وهذه الدراسة الجديدة تساهم في تعزيز المعرفة المتاحة حول استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى المديرين وتقديم توصيات عملية لتعزيز أداءهم ونجاحهم في مهامهم الإدارية. كما وتميزت الدراسة بتسليط الضوء على أهمية استراتيجيات اتخاذ القرار لدى المديرين، وتأثير ذلك على جودة القرارات المتخذة، وذلك من اجل وضع الخطط المستقبلية والتي تهدف الى رفع مستوى المؤسسة التعليمية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

مقدمة :

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة ويشمل هذا الفصل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي وتحليل النتائج.

منهج الدراسة:

وفقاً لتساؤلات الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها بهدف دراسة " واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل"، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، لجمع البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات (الأغا، 2002).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (408) معلماً ومعلمة، (81) معلماً، و(327) معلمة حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023-2024)م.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من (277) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس مديرية جنوب الخليل، بواقع (68%) من مجتمع الدراسة، والمثال التالي يوضح آلية تحديد حجم العينة:

عينة الذكور =

$$54.99 = \frac{81 * 277}{408} = \frac{\text{حجم مجتمع الذكور} * \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}} =$$

عينة الإناث =

$$222 = \frac{327 * 277}{408} = \frac{\text{حجم مجتمع الإناث} * \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}} =$$

واكتفت الباحثة بالعينة المتاحة عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات، وكانت نسبة الاسترجاع (100.0%)، والجدول (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول 1: خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	55	19.9
	أنثى	222	80.1
النسبة الكلية			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	203	73.3
	ماجستير فأعلى	74	26.7
النسبة الكلية			
سنوات الخبرة	من 1-10 سنوات	207	74.7
	أكثر من 10 سنوات	70	25.3
النسبة الكلية			
		277	100.0

أداة الدراسة:

وصف أداة الدراسة : للتعرف على واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية جنوب الخليل، تم تطوير استبانة ، واستعانت الباحثة بأداة دراسة غولة (2017) في تطوير أداة الدراسة الحالية ، وتكونت الاداة من أربعة مجالات وهي (تشخيص المشكلة بواقع 6 فقرات)، (وتحديد البدائل بواقع 6 فقرات)، (واختيار البديل الأنسب بواقع 6 فقرات)، (وعملية متابعة وتنفيذ القرار بواقع 5 فقرات)، وبعد إخضاع الاستبانة للتحكيم من قبل محكمين مختصين تم إجراء التعديلات اللازمة وملائمة فقراتها لأغراض الدراسة، حيث خرجت الباحثة باستبانة مكونة من (23) فقرة. موزعة على أربع مجالات وهذا ما يظهره الجدول رقم (2):

جدول 2: توزيع محاور استبانة الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	تشخيص المشكلة	6
2	تحديد البدائل	6
3	اختيار البديل الأنسب	6
4	عملية متابعة وتنفيذ القرار	5
المجموع		23

- الخصائص السيكومترية للمقياس:

صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في صدق المحكمين وذلك بعرض الاستبانة على (6) من المحكمين من ذوي الاختصاص، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات. وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية فقرات الاستبانة. مع إجراء بعض التعديلات اللازمة في صياغة الفقرات وبقيت الاستبانة مكونة من (23) فقرة دون حذف وهذا ما نشير له في الملحق (3).

ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (3) والذي بين مناقشة أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية جنوب الخليل.

جدول 3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تشخيص المشكلة			تحديد البدائل		
1	0.699**	0.000	1	0.716**	0.000
2	0.788**	0.000	2	0.839**	0.000
3	0.826**	0.000	3	0.813**	0.000
4	0.822**	0.000	4	0.508**	0.000
5	0.884**	0.000	5	0.354**	0.000
6	0.824**	0.000	6	0.479**	0.000
اختيار البديل الأنسب			عملية متابعة وتنفيذ القرار		
1	0.652**	0.000	1	0.610**	0.000
2	0.452**	0.000	2	0.898**	0.000
3	0.621**	0.000	3	0.779**	0.000
4	0.510**	0.000	4	0.757**	0.000
5	0.796**	0.000	5	0.824**	0.000
6	0.794**	0.000			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع فقرات الأداة بصدق عالٍ وأنها تشترك معاً في قياس واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية جنوب الخليل.

● ثبات الأداة : للتحقق من ثبات الأداة قامت الباحثة باحتساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة

النصفية وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) كدليل للثبات،

وذلك موضح في الجدول (4)

جدول 4: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	تشخيص المشكلة	6	0.893
2	تحديد البدائل	6	0.656
3	اختيار البديل الأنسب	6	0.719
4	عملية متابعة وتنفيذ القرار	5	0.832
	الدرجة الكلية لمقياس الدراسة	23	0.924

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة بلغت

(0.893) على مجال تشخيص المشكلة ، و(0.656) لتحديد البدائل ، وبلغت (0.719) اختيار

البديل الأنسب، كما وبلغت (0.832) لعملية متابعة وتنفيذ القرار ، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية الاداة الدراسة (0.924) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات.

تصحيح الأداة: بنيت فقرات الأداة وفقاً لسلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو أت: (بدرجة عالية جداً: خمس درجات، بدرجة عالية: أربع درجات، بدرجة متوسطة: ثلاث درجات، بدرجة منخفضة: درجتين، بدرجة منخفضة جداً: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في تربية جنوب الخليل)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول 5: مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.00 – 1.80
منخفضة	1.81 – 2.60
متوسطة	2.61 – 3.40
مرتفعة	3.41 – 4.20
مرتفعة جداً	4.21 – 5.00

إجراءات الدراسة:

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. اختيار عنوان الدراسة والذي تمثل في واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.
2. تم الاعتماد على الأدب التربوي، المرتبط بمتغيرات الدراسة الذي ساعد الباحثة على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة كما تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة للمساعدة في تطوير الاداة.
3. تطوير الأداة المستخدمة في الدراسة.

4. مخاطبة الجهة المختصة مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل لتوزيع الاستبانة والحصول على المعلومات، والسماح للباحثة بتوزيع الاداة على المعلمين والبالغ عددهم (277).

5. تم ادخال البيانات وترميزها وإدخالها الى نظام **spss**.

6. تمت معالجة البيانات إحصائياً بعد تفرغ الاستبانة.

متغيرات الدراسة:

❖ المتغيرات المستقلة: الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة.

❖ المتغير التابع: واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل.

المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على الأدوات.

2. فحصت فرضيات الدراسة عن طريق اختبار ت (**T- test**).

3. واستخدمت معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، واستخدمت معامل الارتباط

بيرسون (**Pearson Correlation**) للتأكد من صدق فقرات المقياس.

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة

أولاً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (6).

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يبحث المدير عن الأسباب التي أدت الى حدوث المشكلة المتعلقة بالمدرسة.	4.25	0.766	مرتفعة جداً
2.	يحدد المدير الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة المتعلقة بالمدرسة.	4.16	0.736	مرتفعة
3.	يحلل المدير المعلومات المتوفرة عن المشكلة المتعلقة بالمدرسة .	4.10	0.864	مرتفعة
4.	يجمع المدير المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة المتعلقة بالمدرسة .	4.09	0.773	مرتفعة
5.	يبحث المدير عن الحلول للمشكلة المتعلقة بالمدرسة .	4.01	0.855	مرتفعة
6.	يحدد المدير طبيعة الحل الأمثل لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة .	3.89	0.829	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال تشخيص المشكلة				
1.	يستبعد المدير البدائل السلبية .	3.91	0.726	مرتفعة
2.	يبحث المدير عن بدائل مناسبة من تجارب سابقة .	3.82	0.836	مرتفعة
3.	يحفز المدير أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة.	3.74	0.902	مرتفعة
4.	يعتمد المدير أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة.	3.62	0.958	مرتفعة
5.	يجتهد المدير لابتكار بدائل جديدة لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة.	3.53	0.845	مرتفعة
6.	يفضل المدير الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بدائل.	3.12	1.117	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال تحديد البدائل				
1.	يستعرض المدير التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب.	3.81	0.639	مرتفعة
2.	يأخذ المدير بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للمدرسة قبل اختيار الحل المناسب.	3.72	0.867	مرتفعة
3.	يقوم المدير بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.	3.71	0.782	مرتفعة
4.	يناقش المدير الحل المنشود بصورة جماعية مع المعلمين.	3.70	1.052	مرتفعة
5.	يهتم المدير برأي الجماعة لاختيار الحل بناء على نقاش جوانب المشكلة.	3.69	1.128	مرتفعة
6.	يعطي المدير الأولوية للبدائل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى.	3.58	0.875	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال اختيار البديل الأنسب				
1.	يقوم المدير بمتابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.	3.95	0.735	مرتفعة
2.	يأخذ المدير بعين الاعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة	3.83	0.895	مرتفعة

به.			
مرتفعة	0.937	3.78	يقوم المدير بدراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.
مرتفعة	0.833	3.75	لدى المدير المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة.
مرتفعة	1.024	3.49	يقوم المدير بتحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار في الوقت المناسب.
مرتفعة	0.688	3.76	الدرجة الكلية لمجال عملية متابعة وتنفيذ القرار
مرتفعة	0.541	3.79	واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن واقع استخدام

استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.541)، وكانت مجالات الدراسة كما يلي:

المجال الأول: تشخيص المشكلة بمتوسط حسابي (4.08) مع انحراف معياري (0.650)، وكان الفقرة التالية (يبحث المدير عن الأسباب التي أدت الى حدوث المشكلة المتعلقة بالمدرسة). في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.25) مع انحراف معياري (0.766)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يحدد المدير الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة المتعلقة بالمدرسة). بمتوسط حسابي (4.16) مع انحراف معياري (0.736)، والمرتبة الثالثة الفقرة (يحلل المدير المعلومات المتوفرة عن المشكلة المتعلقة بالمدرسة). بمتوسط حسابي (4.10).

وكان من أقل الفقرات مرتبة الفقرة (يحدد المدير طبيعة الحل الأمثل لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة). بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.829).

المجال الثاني: تحديد البدائل بمتوسط حسابي (3.62) مع انحراف معياري (0.549)، وكان أهم الفقرات هذا البعد والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (يستبعد المدير البدائل السلبية). بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.726)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يبحث المدير عن بدائل مناسبة من تجارب سابقة). بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.836)، والمرتبة الثالثة الفقرة (يحفز المدير أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة). بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.902).

وكان من أقل الفقرات درجة الفقرة (يفضل المدير الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بدائل). بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (1.117).

المجال الثالث: اختيار البديل الأنسب بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.584)، وكان الفقرة (يستعرض المدير التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.639)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يأخذ المدير بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للمدرسة قبل اختيار الحل المناسب). بمتوسط حسابي (3.72) مع انحراف معياري (0.867)، والمرتبة الثالثة الفقرة (يقوم المدير بحصر وتحليل كافة

البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب..)، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.782).

وكان من أقل الفقرات مرتبة الفقرة (يعطي المدير الأولوية للبديل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى..)، بمتوسط حسابي (3.58)، وانحراف معياري (0.875).

المجال الرابع: عملية متابعة وتنفيذ القرار بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.688)، وكانت الفقرة (يقوم المدير بمتابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) مع انحراف معياري (0.735)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (يأخذ المدير بعين الاعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة به.) بمتوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.895)، والمرتبة الثالثة الفقرة (يقوم المدير بدراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار..)، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.937).

وكان من أقل الفقرات مرتبة الفقرة (يقوم المدير بتحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار في الوقت المناسب.)، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.024).

سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وانبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية التي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط

تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات

أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (7).

جدول 7: نتائج اختبارات للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المشكلة	ذكر	55	3.82	.655	275	1.709	0.089
	أنثى	222	4.10	.647			
تحديد البدائل	ذكر	55	3.43	.640		1.487	0.138
	أنثى	222	3.64	.541			
اختيار البديل الأنسب	ذكر	55	3.61	.546		0.695	0.487
	أنثى	222	3.71	.587			
عملية متابعة وتنفيذ القرار	ذكر	55	3.52	.675		1.499	0.135
	أنثى	222	3.78	.687			
الدرجة الكلية	ذكر	55	3.60	.568		1.557	0.121
	أنثى	222	3.81	.537			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة الكلية للأداة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.121) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكما وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، في كل من مجال (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار)

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (8).

جدول 8: نتائج اختبارات للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المشكلة	بكالوريوس	203	3.68	.513	275	0.6715	0.000
	ماجستير فأعلى	74	4.23	.802			
تحديد البدائل	بكالوريوس	203	3.51	.530		2.011	0.045
	ماجستير فأعلى	74	3.66	.587			
اختيار البديل الأنسب	بكالوريوس	203	3.57	.561		2.316	0.021
	ماجستير فأعلى	74	3.75	.6299			
عملية متابعة وتنفيذ القرار	بكالوريوس	203	3.49	.576		3.971	0.000
	ماجستير فأعلى	74	3.86	.882			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	203	3.56	.466		4.371	0.000
	ماجستير فأعلى	74	3.88	.657			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α) $0.05 \leq$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وكانت النتائج لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى.

وكما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في كل من مجال (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول (9).

جدول 9: نتائج اختبارات للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المشكلة	من 1_10 سنوات	207	4.01	.646	275	3.428	0.001
	أكثر من 10 سنوات	70	4.31	.613			
تحديد البدائل	من 1_10 سنوات	207	3.60	.587		0.942	0.347
	أكثر من 10 سنوات	70	3.68	.415			
اختيار البديل الأنسب	من 1_10 سنوات	207	3.64	.615		3.026	0.003
	أكثر من 10 سنوات	70	3.88	.439			
عملية متابعة وتنفيذ القرار	من 1_10 سنوات	207	3.68	.717		3.191	0.002
	أكثر من 10 سنوات	70	3.98	.542			
الدرجة الكلية	من 1_10 سنوات	207	3.73	.556		3.103	0.002
	أكثر من 10 سنوات	70	3.96	.455			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α) ≤ 0.05 في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.002) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وكانت النتائج لصالح أكثر من 10 سنوات. كما وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في كل من مجال (تحديد البدائل). وأظهرت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في كل من مجال (تشخيص المشكلة، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج

يتناول هذه الفصل عرضاً ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسير الباحثة لها وكذلك بعض التوصيات والمقترحات التي اقترحتها الباحثة بناءً على نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل؟ أظهرت النتائج إلى أن واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.541)، وكانت مجالات الدراسة مرتبة كما يلي:

جاء مجال تشخيص المشكلة بالمرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي (4.08) مع انحراف معياري (0.650)، ومن أهم النتائج الدالة على ذلك:

يبحث المدير عن الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة المتعلقة بالمدرسة، ويحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة، ويحلل المعلومات المتوفرة عن المشكلة.

وأحتل مجال عملية متابعة وتنفيذ القرار المرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي (3.76) مع انحراف معياري (0.688)، ومن أهم النتائج الدالة على ذلك:

يقوم المدير بمتابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها، ويأخذ بعين الاعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة به، يقوم بدراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.

وبالمرتبة الثالثة جاء مجال اختيار البديل الأنسب، وذلك بمتوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري (0.584)، ومن أهم النتائج الدالة:

يستعرض المدير التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب، ويأخذ بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للمدرسة قبل اختيار الحل المناسب، ويقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.

وفي المركز الأخير مجال تحديد البدائل بمتوسط حسابي (3.62) مع انحراف معياري (0.549)، ومن أهم النتائج الدالة:

يستبعد المدير البدائل السلبية، ويبحث عن بدائل مناسبة من تجارب سابقة، ويحفز أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة.

تشير النتيجة السابقة إلى تمتع مديري المدارس في محافظة الخليل بكفاءة عالية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة لاتخاذ القرار، ما أدى إلى وجود مستوى مرتفع لمختلف الاستراتيجيات المتبعة في اتخاذ القرارات، وعلى معرفتهم باستراتيجية اتخاذ القرار، ومراعاة وآلية تطبيقها على أرض الواقع بما يناسب أهداف المدرسة، وترى الباحثة أن هذا يرجع إلى التدريب والتأهيل الذي يتعرض له المدير قبل استلام مهمته الإدارية، ذلك من خلال قيام مديرية التربية والتعليم؛ بتدريب المديرين وتأهيلهم لكي يصبحوا إداريين تربويين، وقادرين على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للمدرسة، وللعملية التعليمية، ومما لا شك فيه أن أصحاب المراكز الإدارية في المدارس في محافظة الخليل يحرصون بشكل عام على اتخاذ قراراتهم بما يخدم الرؤية العامة للمدرسة، وتحقيق التميز في مجالهم، كما أن القرارات التي تتخذ تكون مرتبطة نوعاً ما بالأهداف الخاصة بالمدرسة وأهمها الرقي بمستوى التعليم وإخراج جيل قادر على قيادة المستقبل، كما وأن ظروف المدارس الفلسطينية تعاني من الاضطرابات المستمرة وظروف الحروب تضع المدير في موقع يضطر لاتخاذ القرار واستخدام هذه الاستراتيجيات بشكل مستمر وهذا جزء لا يستهان به.

وتتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة الهلال (2022)، التي نصت على أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جاءت بدرجة عالية، ولكن اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث ترتيب المحاور من حيث الأهمية حيث جاءت كما يلي (مهارة تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية، والقدرة على تحديد المشكلة، ومهارة القدرة على اتخاذ القرار).

سؤال الدراسة الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1- متغير الجنس: أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة الكلية للمقياس، وجميع مجالات الدراسة (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار).

يمكن تفسير النتيجة السابقة التي نصت على أنه لا يوجد أثر لمتغير الجنس على واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، وهذا يرجع إلى أن جميع

المديرين في مديرية التربية يعملون في بيئة عمل متشابهة بالإضافة إلى تلقيهم نفس الدورات التي تمنحها وزارة التربية والتعليم مثل دورة دبلوم القيادة، فضلاً عن متابعتهم من قبل قسم متابعة الميدان في التربية حيث يبعثون نفس الملاحظات والتعليمات للمديرين، وكل هدفهم ينصب على تحقيق المنفعة الخاصة للمدرسة، وذلك عبر استخدام الاستراتيجيات المناسبة للموقف المراد اتخاذ القرار فيه، كما وأن انتقال الخبرات الادارية من المديرين يزيل الفروق بين الجنسين .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حسن (2020)، دراسة الهلال (2020)، التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2- متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α (≤ 0.05) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس، وفي جميع مجالات الدراسة وهي: (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار)، وكانت النتائج لصالح حملة شهادة ماجستير فأعلى.

تفسر هذه النتيجة التي نصت على وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل، إلى أنه كلما أصبح المدير أعلى في المؤهل العلمي تكون له القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة بشكل أفضل، ويرجع هذا إلى المعرفة الأعمق، والقدرة على تحديد الهدف المراد تحقيقه من الموقف الإداري المستوجب لاستخدام الاستراتيجية الخاصة باتخاذ القرارات، وموقع كل استراتيجية، أيضاً التقاء متغير المؤهل العلمي مع الخبرة الميدانية يجعل المدير قادراً على اتخاذ القرارات الصائبة في عمله الإداري ويكون على معرفة بكل الاستراتيجيات المناسبة لاتخاذ القرار.

واختلفت مع دراسة العمار (2021) التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلباته من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ودراسة حسن (2020).

3- متغير سنوات الخبرة : أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α (≤ 0.05) في متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية للأداة

وفي كل من مجال (تشخيص المشكلة، اختيار البديل الأنسب، عملية متابعة وتنفيذ القرار)، وكانت النتائج لصالح أكثر من 10 سنوات، في حين أنه لم يكن هناك تأثير لمتغير سنوات الخبرة على مجال (تحديد البدائل).

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى اختلاف وجهات النظر بين المديرين بما يتعلق بواقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل كلما ارتفع مستوى الخبرة لدى المدير، وهذا نتيجة الخبرات السابقة التي مر بها المدير، التي مكنته من اختيار البديل الأفضل في اتخاذ القرارات، فتراكم الخبرات والمعارف لدى المدير كلما زادت سنوات خبرته يجعل من المديرين أكثر قدرة على معرفة استراتيجيات اتخاذ القرار وكيفية توظيفها حسب طبيعة المشكلة التي تواجههم، كما ان لتبادل الخبرات بين المديرين خلال سنوات عديدة من العمل المشترك بيني فلسفة واتجاهات عند كل مدير في كيفية توظيف استراتيجيات اتخاذ القرار وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة العمار (2021)، ومفتاح (2021)، وحسن (2020)، واختلفت مع دراسة الهلال (2022).

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. تطوير برامج تأهيل وإعداد مديري المداري وخصوصاً المديرين الجدد وذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأدنى بما يمكنهم من إتقان مهارات اتخاذ القرار والتعامل الفعال مع المستجدات في الجانب الإداري.
2. العمل على تدريب المديرين الجدد حول آلية الاستفادة من استراتيجيات اتخاذ القرارات، لما لها من دور في اتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهداف العملية التعليمية.

ثالثاً: المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة لإثراء الجانب المعرفي حول استراتيجيات اتخاذ القرارات، وربط هذا المتغير بمتغيرات مثل الأداء الإداري المدرسي، جودة القرارات، إدارة المعرفة وتطبيقها على مديرين من مختلف المستويات التعليمية (أساسي، ثانوي)، ومن مديريات متعددة.

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

إبراهيم، محمد. (2016). الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبكر، نجيت. (2019). واقع صنع القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة Reality of Decision-Making as practiced by Secondary School Principals in Khartoum Locality According to Total Quality Management Standards. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم.

الاغا، احسان. (2002). البحث التربوي وعناصره، مناهجه وادواته. ط(4)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بدر، فاطمة. (2018). أساسيات الإدارة، الطبعة(14). الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

حجازي، ثابت. (2016). اتخاذ القرارات للمدراء. تم الاسترداد بتاريخ 2023-2-15.

<http://www.thabethejazi.com/single-course-11>

حسن، حنين. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري المداري الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الازمات من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط. عمان.

حسن، طاهر. (2019). اتخاذ القرارات وإدارة الازمات. تم الاسترداد بتاريخ 2023-9-24.

https://www.spu.edu.sy/downloads/files/1551524324_2.pdf

الحفيظ، راجع و ابراهيم، قارة. (2021). استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر.

حملة، رشى و حمزة، سارة.(2022). أثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وكالة تبسا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي – تبسة. الجزائر.

خطاب، محمد.(2023). القرارات الاستراتيجية: ما هي، أهميتها، كيفية اتخاذ القرار الاستراتيجي. تم الاسترداد بتاريخ 2013-9-22.

[/ https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84](https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84)

خضر، مجد.(2021). مفهوم الاستراتيجية. تم الاسترداد بتاريخ 2023-2-14.

<https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%DA9>

قطامي، نايف.(2004). تعليم التفكير للمرحلة الأساسية، دار الفكر، الأردن.

الرفاعية، عمر.(2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الريف الاردني. مجلة عين شمس. 815 (43): 1-26.

زيتون، حسن.(2004). التدريس رؤية في طبيعة المفهوم، الطبعة(2). عالم الكتب ، القاهرة.

سالم، غادة.(2022). العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار. تم الاسترداد بتاريخ 2023-9-4.

<https://www.godraat.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88> %

سرحان، الهام.(2017). صنع القرار التربوي. تم الاسترداد بتاريخ 2023-7-17.

https://mawdoo3.io/article/10415_%D9%88%D9%8A

شافع، داليا.(2021). خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري. تم الاسترداد بتاريخ 2023-9-1.

<https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/36a4b049-1ead-4bdd>

صالح، الاء.(2023). أهم المهارات الإدارية للمدير الناجح. تم الاسترداد بتاريخ 1-9-2023.

<https://mawdoo3.com/%D8%A3D>

صندوق، رجااء.(2023). مهارات التفكير العليا : المفهوم، الأهمية والتصنيف. تم الاسترداد بتاريخ 27-4-2032.

<https://www.new-educ.com/%D9%85%D9%87%D8>

الطويل، منور.(2020). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، الخليل.

عبد الباقي، شيماء.(2023). مهارات اتخاذ القرارات .. هذا ما يجب أن تتعلمه من أجل تحديد مصيرك. تم الاسترداد بتاريخ 15-9-2023.

<https://pokonline.com/arc/19284?fbclid=IwAR1G>

عثمان، مزمل.(2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات " دراسة حالة : مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. العدد 1 (1):170.

علي، محمد.(2021). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس "دراسة حالة المملكة العربية السعودية". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 1 (22):1-42.

العمار، ناصر.(2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره". مجلة التربية. 190 (4): 2-43.

العياصرة، وليد.(2013). مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، الطبعة(1)، الاردن. دار أسامة للنشر والتوزيع .

غميض، صالح.(2017). نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي دراسة حالة جامعة بروايجايا الحكومية مالانج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بروايجايا الحكومية مالانج. اندونيسيا.

غولة، ابراهيم.(2017). ادارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.

الفار، براء.(2020). أهمية التفكير في حياة الانسان. تم الاسترداد بتاريخ 2023-7-17.

<https://sotor.com/>

فوري.(2023). المهارات الإدارية التي تحتاجها كل مدير. تم الاسترداد بتاريخ 2023-11-8.

<https://www.fawry.news/318781/%D8%A7%D9%84%D>

القدسي، عبد القوي.(2019). استراتيجية اتخاذ القرارات **Decision_Making strategy**، تاريخ الاسترداد بتاريخ 2023-10-24.

[/https://yecm.net/4644](https://yecm.net/4644)

قماش، عبير.(2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية). 36(12):395-400.

كريمة، بحرة.(2017). استراتيجية صنع القرار عند المسيرين - دراسة مقارنة بين المسيرين والمسيرات- ، مجلة نور 3 (4): 53.

الكوزي.(2023). مهارات التفكير: الدنيا(الاساسية)والوسطى والعليا. تم الاسترداد بتاريخ 2023-7-17.

<https://www.elgouzi.com/%D9%85> -

محمد، فيصل.(2013). استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم- النظريات- العوامل المؤثرة فيها. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد(36).

محمود، ايناس.(2022). نموذج مقترح لتعزيز عملية صنع القرار التعليمي الاستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي للحكومة الاستراتيجية للتعليم. مجلة كلية التربية. 46 (3): 15-128.

مخدوم، هند. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 6 (9): 101-115.

المشعان، عائشة.(2023). واقع التمويل المالي في الجامعات الكويتية وعلاقته في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الموظفين في الجامعات. المجلة العلمية. 39 (2): 187-189.

مكي، فاطمة .(2021). مقال علمي تحت عنوان (دور الاداري في صنع القرار الاقتصادي). تم الاسترداد بتاريخ 2023-8-13.

<https://www.uomus.edu.iq>

المفتاح، فاطمة.(2021). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات :دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة املاك سعود في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. 44 (2).

منهاز، منتصر.(2023). الإدارة الإستراتيجية: المعنى والمفاهيم والأمثلة. تم الاسترداد بتاريخ 14-2023-7.

<https://www.iedunote.com/ar>

المومني، باسم.(2023). استراتيجيات اتخاذ القرار. تم الاسترداد بتاريخ 2023-8-24.

<https://mawdoo3.com/%D8%A7%Dc3Y>

هدى، زواوي.(2022). دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهدي-ام البواقي. الجزائر.

الهلال، ريم صقر. (2022)، " مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 11(5): 980-997.

الهـمالي و عبد الله، عائشة و محمد، احمد.(2021). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بني وليد. ليبيا.

همشري، عمر.(2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء.

وزارة التربية والتعليم.(2023). حول مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل، تم الاسترداد بتاريخ 2023-11-2.

<http://www.shebron.edu.ps/about-us>

المراجع الأجنبية:

Yeni, Adeolu. (2018). Principals' Decision Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria . **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 18 Issue 10.**

Chamberlain, Andy. (2021). **what's so important about thinking skills?**. 17-8-2023.

<https://www.admissionstesting.org/blog/importance-of-thinking-skills/>

Chitpin, S., and Evers, K. W. (2015). *Decision-making in educational leadership: Principles, policies, and practices*. New York, NY: Routledge.

De Witt, B., & Meyer R. (1998). "Strategy, Process, Content, Context, An International Perspective", (2nd ed.), Thomson Business Press: London

Energy. (2023). **Top 15 Qualities and Characteristics of a Good Manager**. 7-11-2023.

<https://topworkplaces.com/qualities-of-a-good-manager/>

Garcia,Irene and Vicente,jose.(2020). **Strategic decision-making in secondary schools: the impact of a principal's demographic profil.** Rey Juan Carlos University, Madrid, Spain.

Hart, W .(2018). **"Is It Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas."** Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development.

Karlsson, Jonathan and Sumar, Alexander.(2022). **Exploring Strategic Decision-Making , A Qualitative Study of How Top Management Respond to Economic Turbulence.** international business school.

Landry,Lauren .(2020).HOW TO DELEGATE EFFECTIVELY: 9 TIPS FOR MANAGERS.7-11-2023.

<https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-delegate-effectively>

Lunenburg, Fred. (2010). **The Decision Making Process.** National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL VOLUME 27, NUMBER 4.

Herrity,Jennifer.(2023).**5 Essential Management Skills (Plus How To Develop Them)**,7-11-2023.

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-skills>

Newmann, F .(1991). **Promoting higher order thinking skills in social studies :overview of astudy of 16 high school developments**, Theory and Research in Social Education.

Ntara, Caroline.(2021). **Strategic Decision Making**.30-7-2023.

<https://study.com/learn/lesson/strategic-decision-making-management->

Smith, J. (2023). Principals Decision Making Strategies And Secondary School Teacher's Effectiveness In Ijumu Local Government Area Kogi State. **Educational Research Journal**, 20(3).

Summak,Mehmet and kalman,mahmut.(2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. **c e p s Journal | Vol.10**

Torben,emmerling and rooders, rooders. (2020).**7Strategies for Better Group Decision-Making**. 27-10-2023.

<https://hbr.org/2020/09/7-strategies-for-better-group-decision-making>

Westmaas,Laura.(2022).**5.3 Collaboration, Decision-Making and Problem Solving in Groups**.20-9-2023.

/ <https://ecampusontario.pressbooks.pub/conflictmanagement/chapter>

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة التعليمية

أختي المعلمة ، أخي المعلم المحترمين :

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل"

لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية للحصول على النتائج المرجوة، علما بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط .

مع الشكر والتقدير .

الباحثة :رؤى عمرو .

إشراف : د. منال أبو منشار .

اولاً : البيانات الأولية

- الجنس : () ذكر () انثى

- المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

- سنوات الخبرة : () اقل من 5 سنوات () من 5_10 سنوات () أكثر من 10 سنوات .

ثانياً : فقرات الاستبانة :

درجة الموافقة					الفقرات
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
المحور : اتخاذ القرارات .					
المجال الأول : تشخيص المشكلة					
					1- يبحث عن الأسباب التي ادت الى حدوث المشكلة.
					2- يجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة.
					3- يحلل المعلومات المتوفرة عن المشكلة .
					4- يحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة.
					5- يحدد طبيعة الحل الأمثل لحل المشكلة .
					6- يبحث عن الأشياء التي تحل المشكلة .
المجال الثاني : تحديد البدائل .					
					1- يعتمد أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة.
					2- يجتهد لابتكار بدائل جديدة لحل المشكلة.

					3- يحفز أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة.
					4- يستبعد البدائل السلبية كحلول.
					5- يفضل الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بديل.
					6- يبحث عن بدائل مناسبة من تجارب سابقة .
المجال الثالث : اختيار البديل الأنسب .					
					1- يقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.
					2- يأخذ بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للجمعية قبل اختيار الحل المناسب.
					3- يعطي الأولوية للبديل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى.
					4- يستعرض التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب.
					5- يناقش الحل المنشود بصورة جماعية.
					6- يهتم برأي الجماعة واختيار الحل بناء على نقاشنا .
المجال الرابع : عملية متابعة وتنفيذ القرار .					
					1- يقوم بمتابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.
					2- لديه المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة.
					3- يأخذ بعين الاعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة به.
					4- يقوم بتحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار في الوقت المناسب.

					يقوم بدراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.	5-
--	--	--	--	--	--	----

ملحق (2) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية
1.	د. محمد عجوة	أستاذ مساعد
2.	د. نعمان عمرو	أستاذ دكتور
3.	د. معن مناصرة	أستاذ مساعد
4.	د. عبد الناصر السويطي	أستاذ مشارك
5.	د. كمال مخامرة	أستاذ مشارك
6.	د. انتصار العواودة	أستاذ مساعد

ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة التعليميّة

أختي المعلمة ، أخي المعلم المحترمين :

تحية طيبة، وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل". لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية للحصول على النتائج المرجوة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، راجية منكم التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات دون استثناء ، علما بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع وافر الشكر والتقدير .

الباحثة : رؤى عمرو.

إشراف: د. منال أبو منشار.

ملاحظة:

تعرف استراتيجية اتخاذ القرار على أنها : طريقة أو آلية التنفيذ التي يتبعها المدير والتي توضح له خطوات اتخاذ القرارات وهي عبارة عن تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، تحديد الخيارات، التقييم والمقارنة، اتخاذ القرار، ومراقبة وتقييم النتائج، ويمكن تخطي بعض الخطوات إذا كانت القضية بسيطة أو إذا كان لديه تجربة كافية في اتخاذ القرارات المماثلة.

أولاً: البيانات الأولية (الديمغرافية)

- الجنس : ذكر () أنثى () .

- المؤهل العلمي : بكالوريوس () ماجستير فأعلى () .

- سنوات الخبرة : من 1_10 سنوات () أكثر من 10 سنوات . ()

ثانياً: فقرات الاستبانة :

الرجاء وضع إشارة (√) بجانب كل فقرة في الخانة التي تتفق مع درجة موافقتك حسب وجهة نظرك بخصوص المجالات التالية:-

درجة الموافقة					الفقرات
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
المحور : صناعة القرار.					
المجال الأول : تشخيص المشكلة.					
					1- يبحث المدير عن الأسباب التي أدت الى حدوث المشكلة المتعلقة بالمدرسة.
					2- يجمع المدير المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة المتعلقة بالمدرسة .
					3- يحلل المدير المعلومات المتوفرة عن المشكلة المتعلقة بالمدرسة .

					4- يحدد المدير الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة المتعلقة بالمدرسة.
					5- يحدد المدير طبيعة الحل الأمثل لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة .
					6- يبحث المدير عن الحلول للمشكلة المتعلقة بالمدرسة .
المجال الثاني : تحديد البدائل .					
					7- يعتمد المدير أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة.
					8- يجتهد المدير لابتكار بدائل جديدة لحل المشكلة المتعلقة بالمدرسة.
					9- يحفز المدير أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة.
					10- يستبعد المدير البدائل السلبية .
					11- يفضل المدير الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بدائل.
					12- يبحث المدير عن بدائل مناسبة من تجارب سابقة .
المجال الثالث : اختيار البديل الأنسب .					
					13- يقوم المدير بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.
					14- يأخذ المدير بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للمدرسة قبل اختيار الحل المناسب.
					15- يعطي المدير الأولوية للبديل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى.

					16-	يستعرض المدير التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب.
					17-	يناقش المدير الحل المنشود بصورة جماعية مع المعلمين.
					18-	يهتم المدير برأي الجماعة لاختيار الحل بناء على نقاش جوانب المشكلة .
المجال الرابع : عملية متابعة وتنفيذ القرار .						
					19-	يقوم المدير بمتابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.
					20-	لدى المدير المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة.
					21-	يأخذ المدير بعين الاعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة به.
					22-	يقوم المدير بتحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار في الوقت المناسب.
					23-	يقوم المدير بدراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة موجه الى مدارس تربية جنوب الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

م خ/ت/ 45/ 2023

الرقم :

Date

2023/05/17

التاريخ :

السيد / الأستاذ ياسر صالح المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل
السلامة
٢٠٢٣/٥/١٧

السيد / الأستاذ ياسر صالح المحترم
مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة روى كمال عمرو الرقم الجامعي (22119020) هي إحدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

واقع استخدام استراتيجيات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو



عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا

