



متطلبات صنع القرار المدرسي

متطلبات صنع القرار المدرسي

أنس بن إبراهيم التويجري
أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية
جامعة الملك سعود، السعودية

البريد الإلكتروني Email : analtuwajri@ksu.edu.sa

الكلمات المفتاحية: القرارات، القيادة، الإدارة التربوية، التعليم العام، المعوقات.

كيفية اقتباس البحث

التويجري ، أنس بن إبراهيم، متطلبات صنع القرار المدرسي، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، ٢٠٢٣، المجلد: ١٣، العدد: ٢ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (**Creative Commons Attribution**) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في
ROAD

Indexed في مفهرسة في
IASJ

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2023 Volume:13 Issue : 2
(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)

Requirements of decision-making in schools

Dr. Anas Ibrahim Al-Tuwaijri

Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, KSA.

Keywords : : Decisions, Leadership, Educational Administration, k-12 education, obstacle.

How To Cite This Article

Al-Tuwaijri, Anas Ibrahim, Requirements of decision-making in schools ,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, Year :2023,Volume:13,Issue 2.

 This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](#)

The Abstract:

The study aimed to identify the reality and obstacles of school decision-making, to determine the requirements for making it, and to reveal the presence of statistically significant differences in the responses of the study sample members about the degree of the variable of work, academic qualification and years of service. To achieve the objectives of the study; The descriptive survey method was used, and the questionnaire was applied to all educational practitioners enrolled in the decision-making course provided by the College of Education at King Saud University in the summer of 2020. They were (780), and (718) of them responded (92%). The main research findings included the following: The reality of school decision-making came at a "high" level, with an average response of (3.86), and obstacles to school decision-making at a "high" level with the same average of responses, which amounted to (3.86), while the school decision-making requirements are at a "very high" level, with an average of (4.32) responses. As for the results of the differences

between the responses of the study sample, there are no differences related to the variables of work and the years of service regarding reality and obstacles, and the educational qualification variable regarding the requirements. Whereas there are differences related to the work variable and the years of service variable regarding requirements, and the educational qualification variable regarding reality and obstacles. The study also suggests some recommendations: updating and developing educational regulations, delegating authorities for decision-makers, training staff, designing a training program for them, and creating the appropriate educational environment.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات صنع القرار المدرسي، وتحديد المتطلبات التي تسهم في صنعه بطريقة علمية، والكشف عن وجود فروق إحصائية بين متوسط استجابات عبارات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمل والمؤهل وسنوات الخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على جميع الممارسين التربويين الملحقين بدورة صنع القرار المقدمة من كلية التربية بجامعة الملك سعود في صيف عام ٢٠٢٠ وعدهم (٧٨٠)، بلغت نسبة الاستجابة (٩٢%) بعدد (٧١٨) ممارساً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها ما يلي: واقع صنع القرار المدرسي جاء في مستوى "مرتفع" فمتوسط الاستجابات فيه بلغ (٣.٨٦)، وكانت عبارة "تؤثر الإمكانيات البشرية على صنع قرارات المدرسية" بالمرتبة الأولى، كما حصلت معوقات صنع القرار المدرسي على مستوى "مرتفع" بنفس متوسط الاستجابات الذي بلغ (٣.٨٦)، وكانت عبارة "نقص الإمكانيات المادية المتوفرة للمدرسة" بالمرتبة الأولى، بينما جاءت متطلبات صنع القرار المدرسي في مستوى "مرتفع جداً" بمتوسط الاستجابات (٤.٣٢)، وكانت عبارة "تأهيل وتدريب القيادات بالمدرسة على الأساليب العلمية لصنع القرار" بالمرتبة الأولى، وأما نتائج الفروق بين استجابات عينة الدراسة فلا توجد فروق تتعلق بمتغير العمل وبتغير سنوات الخدمة لبعد الواقع والمعوقات، ولا توجد فروق تتعلق بمتغير المؤهل لبعد المتطلبات، بينما توجد فروق تتعلق بمتغير العمل لبعد المتطلبات لصالح المعلمين، وتوجد فروق تتعلق بمتغير المؤهل لبعد الواقع لصالح مؤهل الدراسات العليا، وتوجد فروق تتعلق بمتغير المؤهل لبعد المعوقات لصالح مؤهل البكالوريوس، وتوجد فروق تتعلق بمتغير سنوات الخدمة لبعد المتطلبات. كما توصلت الدراسة لعدد من التوصيات، أبرزها: أهمية

متطلبات صنع القرار المدرسي

تحديث وتطوير اللوائح والأنظمة، وتفويض الصلاحيات لصنع القرار، وتأهيل الإمكانيات البشرية، وتصميم برنامج تدريبي لهم، وتهيئة البيئة المناسبة.

المقدمة:

تعد عملية صنع القرار من الأعمال الحيوية والروتينية في الأعمال الإدارية، فصنع القرار عملية مستمرة ومركبة تتطلب عدداً من المهارات المتنوعة والمعارف الشاملة التي تبرز وتميز قراراً عن غيره من القرارات، فالتفاوت بين القرارات أمر حتمي ناتج عن عدد من المتغيرات والمتطلبات والمؤثرات التي صاحبت وأثرت على عملية صنع القرار بشكل مباشر أو غير مباشر. هذه المؤثرات تجعل مسؤولية صنع القرار المدرسي من العمليات الإدارية التي تتطلب كفاءة عالية ومهارة إدارية مع تراكم خبرات عملية. صنع القرار يعتبر جوهر عمل الإدارة وبداية العمل الإداري (جدوالي، 2014؛ التويجري، 2010). وتأييداً لذلك أشارت دراسة العمار (2021) ودراسة Kaniati et al. (2020) ودراسة علي (2019) إلى أهمية وجود كفاءة إدارية ممكنة قادرة على صنع القرارات المدرسية بطريقة علمية مؤثرة، وأن تكون هذه الكفاءة قادرة على التكيف مع المؤثرات التي تؤثر على عملية صنع القرار بشكل كبير ومتفاوت، من هذه المؤثرات عدد القرارات المراد صنعها، والخطوات الإدارية المتبعة لعملية صنع القرار، والإمكانيات والتجهيزات والموارد المادية والبشرية والفنية والإدارية.

القرارات المدرسية جزء وانعكاس من قرارات إدارية كبرى مهمة ومؤثرة بشكل مباشر على المجتمع، هذه القرارات في الغالب تترجم وتعبّر عن مضمون سياسة الدولة والتعليم في البلد (العمار، 2021). هذه القرارات تسعى لتحقيق أهداف تشغيلية مبنية على أهداف وطموحات استراتيجية عليا. لهذا أكدت عدد من الدراسات على أهمية مراعاة المؤثرات التي تسهم في صنع قرارات مدرسية فعالة كدراسة الرفايعة (2019) التي توصلت إلى تأثير العوامل الشخصية لصانع القرار كالذكاء وطريقة التفكير والنمط القيادي على عملية صنع القرار المدرسي. ودراسة السيد وآخرون (2020) والقحطاني (2016) التي أضافت عدداً من المؤثرات السلبية على عملية صنع القرار التي تؤخر أو تعيق صنع القرار في كثير من الأحيان: كالمركزية الإدارية، وتعددية الجهات المناطة بعملية صنع القرار الواحد، وتداخل هذه الجهات في المهام والأعمال، وضعف مستوى العاملين والمساهمين في عملية صنع القرار. كما أكدت دراسة الشهري (2020)، ودراسة المحرج (2018) على وجود خلل في صنع القرار التعليمي معرفياً ومنهجياً، فالقرارات في بعض الأحيان تُصنع في أزمة إدارية ونقص في المعلومات الهامة وذات العلاقة بالقرار وخطواته.





متطلبات صنع القرار المدرسي

وتوصلت دراسة البلوشي (2021) ودراسة كعكي (2013) إلى أن تجاهل الأساليب العلمية لصنع القرار والاعتماد على الأعراف والتقاليد والممارسات القديمة وقلة البيانات تعيق صنع القرار. وأضاف المطيري (2019) عدداً من المؤثرات على عملية صنع القرار كعدم الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة والقرارات التي تم اتخاذها في قضايا مشابهة، وإضاعة الوقت والجهد باستخدام طرق تقليدية قديمة لعملية صنع القرار المدرسي.

وللاتساع الجغرافي والاختلافات الديموغرافية والثقافية والاجتماعية للقرارات المدرسية توصلت عدد من الدراسات إلى أهمية التكامل والتجانس والتمثيل بين المشاركين في عملية صنع القرار المدرسي، حيث يهدف التكامل بين التخصصات والمجالات إلى وجود مناقشة علمية من زوايا متعددة من جميع التخصصات والمجالات والخبرات المراد صنع القرار فيها، والتجانس بين المشاركين في عملية صنع القرار فيهدف إلى وجود رؤية وغاية مشتركة تسهم في إيجاد وصناعة قرار مدرسي فعال، وأما التمثيل فهو يهدف إلى سماع صوت كل المستويات التي ستنفذ القرار وتتأثر به مع حصر التجارب والخبرات العملية التي ستسهم في صنع قرار مؤثر. هذه الدراسات تناولت عدداً من المؤثرات الإيجابية على عملية صنع القرار كدراسة الغامدي (2020) ودراسة جيتو (2019) ودراسة الخريشا وقطيش (2018) ودراسة أحمد وآخرون (2018) ودراسة العتيبي والشريجة (2016) التي توصلت إلى ضرورة وأهمية مشاركة جميع المعنيين من ذوي العلاقة في عملية صنع القرار المدرسي لضمان تفعيل وتنفيذ القرار بشكل إيجابي وفعال، ودراسة العيسى (2019) ودراسة Olcum & Titrek (2015) ودراسة Whitty & Wisby (2007) التي ترى بأن المشاركة في صنع القرار المدرسي تؤثر على المناخ التنظيمي لدى المعلمين وأدائهم بشكل إيجابي أو سلبي بحسب المشاركة، ودراسة Al-Khlaifat & Al-Zoubi (2021) التي وجدت علاقة عكسية بين عاملي الصمت والمشاركة في اتخاذ القرار، هذه العلاقة أدت إلى وجود فجوة بين متطلبات الوظيفة وقدرات المتقدمين، والتي أثرت على القرارات، وتضيف دراسة العمار (2021) أن القرارات المدرسية وطريقة اتخاذها تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين؛ لهذا أشارت عدد من الدراسات إلى أهمية تطوير الأنظمة والأدلة الإدارية لضمان جودة صنع القرار بشكل فعال، وضرورة التوعية بأهمية صنع القرار بطريقة علمية والتدريب على تنمية مهارات المديرين والمشاركين في عملية صنع القرار (الشهراني، 2022؛ التويجري، 2022؛ السيد وآخرون، 2020؛ الرفايعة، 2019؛ علي، 2019؛ الدويش، 2013).

صنع القرار المدرسي عملية مستمرة روتينية تمارس بشكل دوري في المدارس ولها تأثير على أداء المدرسة ومخرجاتها بشكل مباشر؛ لذا أجريت عدد من الدراسات لمعرفة المتطلبات التي



متطلبات صنع القرار المدرسي

تسهم في صناعة قرار مدرسي فعال. هذه الدراسات تنوعت وتناولت عدداً من القضايا، فدراسة بوربيع (2014) تناولت صنع القرار أثناء الكوارث والأزمات، وتوصلت إلى ضرورة وجود استراتيجيات وسياسات واضحة تسهم في توفير معلومات شاملة وكافية لصنع القرارات المدرسية، ودراسة الشهراني (2022) ودراسة التويجري (2022) تناولتا الذكاء الاصطناعي ودوره في صنع القرار بوزارة التعليم وتوصلت الدراستان إلى أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي في صنع القرارات التعليمية لما له من قيمة علمية فائقة تحاكي القرارات البشرية الناجحة وفق معادلات علمية، ودراسة رسمي وآخرون (2018) التي تناولت المحددات العلمية لصناعة القرار وتوصلت إلى تأثير القرار بالجوانب الاقتصادية كالنمو الاقتصادي ومستوى البطالة بالمجتمع، والجوانب الاجتماعية كالعادات والتقاليد والبيئة المحيطة بالمدرسة، والجوانب التقنية كالتطور التكنولوجي، ودراسة المطيري (2017) التي تناولت فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى (الانبساطية والانسجام وبقظة الضمير والانفتاح على الخبرة والعصابية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الذات والانبساطية وبقظة الضمير والانفتاح على الخبرة، وعلاقة سلبية بين فاعلية الذات والعصابية، وعدم وجود علاقة بين فاعلية الذات والانسجام، ودراسة عبدالرزاق (2015) التي تناولت متطلبات تحسين مشاركة الأخصائيين في اتخاذ القرارات المدرسية، وتوصلت إلى ضرورة إشراك الإخصائيين الاجتماعيين في عملية صنع القرار المدرسي، ودراسة زعرب وآخرون (2019) التي تناولت متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار، وتوصلت إلى أن عملية صنع القرار معقدة ومتشعبة وتتأثر بحجم المعلومات والبيانات الموجودة. هذه الدراسات وغيرها من الدراسات العلمية تشير إلى أن واقع عملية صنع القرار المدرسي متغير وغير ثابت، وأن المؤثرات التي تؤثر عليه متنوعة، هذا التغير والتنوع يتطلب من الباحثين دراسة متطلبات صنع القرار المدرسي لما تمثله من أهمية وأولوية لدى صناع القرار، فمعرفة هذه المتطلبات وتحديدها ثم تطبيقها بشكل علمي رصين في الميدان التربوي سيسهم في صنع قرار مدرسي ناجح وفعال.

مشكلة الدراسة:

صنع القرار عملية أساسية مشتركة تسعى لتسيير الأعمال وإدارتها بطريقة أفضل، وهو يعتبر لب وجوهر العملية الإدارية (جدوالي، 2014). هذه الأهمية والقيمة المضافة لعملية صنع القرار تتطلب من الباحثين تحديد الأسس والمتطلبات التي ستكون ركيزة أساسية وبداية لعملية صنع القرار المدرسي. معرفة الممارسات العملية لعملية صنع القرار المدرسي هي اللبنة الأولى

التي تكشف للباحثين وصناع القرار مدى ضرورة وأهمية وجود متطلبات لصنع القرار وعدمه، ومن هذه الدراسات: دراسة المحرج (2018)، ودراسة بوربيع (2014)، ودراسة جدوالي (2014)، ودراسة الدويش (2013) التي توصلت إلى أهمية تطوير وتحسين ممارسات عملية صنع القرار المدرسي. هذه الممارسات يعترضها عددٌ من المعوقات التي تعيق عملية صنع القرار المدرسي بشكل علمي صحيح. لتنوع هذه المعوقات وتأثرها بعدد من المؤثرات الداخلية والخارجية، سعى عدد من الباحثين إلى حصرها وتحديدتها، كدراسة البلوشي (2021) ودراسة الخريشا وقطيش (2018). إن تحديد متطلبات صنع القرار سيحد من المعوقات ويحجمها ويسهم في صنع القرار المدرسي بطريقة احترافية.

في المقابل أظهرت نتائج عدد من الدراسات أهمية بعض المجالات في عملية صنع القرار، فدراسة الشهراني (2022) أوصت بأهمية توظيف الذكاء الاصطناعي في صنع القرار، ودراسة المطيري (2017) أكدت على أثر الذات والعوامل الخمسة الكبرى (الانبساطية والانسجام وبقظة الضمير والانفتاح على الخبرة والعصابية) على صنع القرار، ودراسة عبدالرزاق (2015) أوصت بإشراك الأخصائيين الاجتماعيين في عملية صنع القرار المدرسي. هذه الدراسات تشير إلى أهمية تحديد متطلبات صنع القرار المدرسي بطريقة علمية تساعد على صناعة القرار بطريقة فعالة.

مما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة الممارسات المستخدمة في عملية صنع القرار المدرسي وحصر المعوقات التي قد تعيق عملية صنعه، ثم تحديد المتطلبات التي تسهم في صناعة قرار مدرسي ناجح فعال، وكذلك الكشف عن وجود الفروق الإحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير العمل والمؤهل وسنوات الخدمة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صنع القرار المدرسي ومعوقات صنعه، وتحديد متطلبات صنعه، والكشف عن وجود الفروق الإحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمل والمؤهل وسنوات الخدمة.

أسئلة الدراسة:

- ما واقع صنع القرار المدرسي؟
- ما معوقات صنع القرار المدرسي؟
- ما متطلبات صنع القرار المدرسي؟

متطلبات صنع القرار المدرسي

هل توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في مقياس صنع القرار المدرسي تعزى لمتغير العمل، المؤهل، وسنوات الخدمة؟

أهمية الدراسة:

- دور صنع القرار المدرسي المناسب وتأثيره على أداء المدرسة وإدارتها لتحقيق أهدافها.
- فاعلية تفويض ومنح الصلاحيات للإدارة المدرسية ومساهمتها في صنع القرار المدرسي.
- تحديد متطلبات صنع القرار المدرسي بطريقة علمية لزيادة فاعليته وقيمه.
- بناء معايير علمية لصنع القرار المدرسي تحدد الكفايات المطلوب توافرها في القيادات التعليمية.
- حصر المؤثرات التي قد تعيق الإدارة المدرسية في عملية صنع القرار المدرسي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ باعتباره أكثر المناهج ملاءمةً لأهداف الدراسة وأسئلتها، لدراسة واقع ومعوقات صنع القرار المدرسي وتحديد متطلبات صنع القرار المدرسي، ومعرفة الفروق بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير العمل، المؤهل، وسنوات الخدمة، وفي ضوء تحليل النتائج تمّ بناء المقترحات والتوصيات.

وصف مجتمع وعينة الدراسة:

وزعت أداة الدراسة على جميع الممارسين التربويين الملتحقين بدورة صنع القرار المقدمة من كلية التربية بجامعة الملك سعود في صيف عام 2020 وعددهم (780)، استجاب منهم (718) بنسبة (92%)، يمثل (593) معلم بنسبة (82.6%) و (125) إداري بنسبة (17.4%)، وكان عدد الحاصلين على مؤهل البكالوريوس (631) بنسبة (87.8%) والحاصلين على مؤهل دراسات عليا (87) بنسبة (12.2%)، أما من حيث الخبرة فقد كان عدد الذين لديهم خبرة "6 سنوات فأقل" (138) بنسبة (19.2%)، وعدد الذين لديهم خبرة "من 6 سنوات إلى 9 سنوات" (130) معلم بنسبة (18.1%)، وعدد الذين لديهم خبرة "أكثر من 9 سنوات" (450) معلم بنسبة (62.7%).



مجلة

مركز بايل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٣

العدد ١٣ / ٢٠٢٣

الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:

صدق مقياس صنع القرار:

لحساب الاتساق الداخلي تم حساب علاقة الارتباط بطريقة بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة مع الدرجة الكلية للأبعاد والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأبعاد لمقياس صنع القرار

متطلبات صنع القرار				معوقات صنع القرار				واقع صنع القرار			
مع البعد	الفقرة	مع البعد	الفقرة	مع البعد	الفقرة	مع البعد	الفقرة	مع البعد	الفقرة	مع البعد	الفقرة
.737*	11	.687*	1	.679**	11	.611**	1	.759**	11	.608*	1
.676*	12	.667*	2	.633**	12	.718**	2	.463**	12	.700*	2
.606*	13	.677*	3	.779**	13	.640**	3	.780**	13	.266*	3
.701*	14	.694*	4	.785**	14	.514**	4	.526**	14	.747*	4
.736*	15	.749*	5	.682**	15	.575**	5	.798**	15	.757*	5
.542*	16	.727*	6	.774**	16	.759**	6	.431**	16	.735*	6
.525*	17	.777*	7	.680**	17	.721**	7	.721**	17	.449*	7
.671*	18	.719*	8	.703**	18	.634**	8	.680**	18	.485*	8
.569*	19	.761*	9	.723**	19	.681**	9	.768**	19	.733*	9
.659*	20	.785*	10	.475**	20	.664**	10	.517**	20	.803*	10

** تعني أنها دالة عند مستوى (0.01)

متطلبات صنع القرار المدرسي

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات البعد الأول "واقع صنع القرار" بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (0.266 & 0.803)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "معوقات صنع القرار" يتضح أن جميع قيم معاملات ارتباط فقراته بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (0.475 & 0.785)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وفيما يتعلق بالبعد الثالث "متطلبات صنع القرار" يتضح أن جميع قيم معاملات ارتباط فقراته بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (0.525 & 0.785)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كذلك تم حساب قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.319 & 0.351) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد على صلاحية استخدام المقياس في هذه الدراسة.

ثبات مقياس صنع القرار:

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث بلغ معامل ثبات ألفا للبعد الأول "واقع صنع القرار" (0.93)، وهو معامل ثبات مرتفع، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "معوقات صنع القرار" فقد بلغ (0.94)، وهو معامل ثبات مرتفع، وفيما يتعلق بثبات البعد الثالث "متطلبات صنع القرار" فقد بلغ (0.94)، وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا مؤشر على صلاحية استخدام مقياس صنع القرار في هذه الدراسة.

نتائج التساؤلات:

السؤال الأول:

ما واقع صنع القرار المدرسي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات واقع صنع القرار، ولمعرفة ذلك، تم استخدام خمسة مستويات للحكم، وطول فئته (0.80)، التي تراوحت مستوياته من (1) إلى (1.80) للمستوى المنخفض جداً، ومن (1.81) إلى (2.6) للمستوى المنخفض، ومن (2.61) إلى (3.4) للمستوى المتوسط، ومن (3.41) إلى (4.2) للمستوى المرتفع، ومن (4.21) إلى (5) للمستوى المرتفع جداً، وجاءت النتائج كالاتي:



جدول (2): حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات لفقرات واقع صنع القرار

رقم الفقرة	الفقرات	ك	واقع صنع القرار					%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
			دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً					
1	تمارس القيادات الإدارية بالمدرسة صنع القرارات	ك	210	266	191	41	10	%	3.87	0.947	مرتفع	9
		%	29.2	37.0	26.6	5.7	1.4					
2	تستخدم القيادات الإدارية بالمدرسة الأسلوب العلمي لصنع القرار (التعرف على المشكلة وتحديدها- جمع المعلومات وتحليلها - وضع بدائل مقترحة- اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل)	ك	173	266	187	76	16	%	3.70	1.019	مرتفع	16
		%	24.1	37.0	26.0	10.6	2.2					
3	تؤثر الظروف الاجتماعية على صنع القرارات المدرسية	ك	314	279	106	17	2	%	4.23	0.807	مرتفع جداً	2
		%	43.7	38.9	14.8	2.4	0.3					
4	تحدد القيادات الإدارية بالمدرسة المشكلة تحديداً واضحاً قبل اتخاذ القرار	ك	224	290	147	47	10	%	3.93	0.949	مرتفع	8
		%	31.2	40.4	20.5	6.5	1.4					
5	تفرق القيادات الإدارية بالمدرسة بين صنع القرار واتخاذ	ك	186	256	183	76	17	%	3.72	1.036	مرتفع	14
		%	25.9	35.7	25.5	10.6	2.4					
6	تستعين القيادات الإدارية بالمدرسة بلجان فرعية لصنع القرارات الخاصة بعمل المدرسة	ك	152	228	165	123	50	%	3.43	1.196	مرتفع	20
		%	21.2	31.8	23.0	17.1	7.0					
7	تؤثر الإمكانيات المادية على صنع قرارات	ك	322	271	92	26	7	%	4.22	0.873	مرتفع جداً	3
		%	44.8	37.7	12.8	3.6	1.0					

										المدرسية	
1	مرتفع جداً	0.817	4.27	332	273	91	18	4	ك	تؤثر الإمكانيات البشرية على صنع قرارات المدرسية	8
				46.2	38.0	12.7	2.5	0.6	%		
18	مرتفع	1.048	3.53	142	229	243	75	29	ك	تستخدم القيادات الإدارية بالمدرسة أسلوب العصف الذهني عند صنع قرارات المدرسية	9
				19.8	31.9	33.8	10.4	4.0	%		
12	مرتفع جداً	0.985	3.80	194	268	186	57	13	ك	تجمع القيادات الإدارية بالمدرسة المعلومات الكافية لصنع القرارات المدرسية	10
				27.0	37.3	25.9	7.9	1.8	%		
10	مرتفع	0.905	3.85	183	301	180	49	5	ك	تتبنى القيادات الإدارية بالمدرسة أهمية صنع القرار للوصول إلى قرارات مناسبة	11
				25.5	41.9	25.1	6.8	0.7	%		
17	مرتفع	0.931	3.65	137	276	233	62	10	ك	تحجم القيادات الإدارية بالمدرسة عن عمليات التغيير عند صنع القرارات المدرسية	12
				19.1	38.4	32.5	8.6	1.4	%		
13	مرتفع	1.038	3.77	195	273	160	71	19	ك	تعتمد القيادات الإدارية بالمدرسة على الاجتماعات الدورية في صنع القرارات المدرسية	13
				27.2	38.0	22.3	9.9	2.6	%		
19	مرتفع	1.070	3.49	132	249	210	96	31	ك	تستخدم القيادات الإدارية بالمدرسة أسلوب المحاولة والخطأ عند صنع القرارات المدرسية	14
				18.4	34.7	29.2	13.4	4.3	%		
11	مرتفع	0.980	3.83	197	287	163	58	13	ك	يتم طرح حلول وبدائل مقترحة لصنع قرارات المدرسة	15
				27.4	40.0	22.7	8.1	1.8	%		
4	مرتفع	0.915	4.19	323	260	100	22	13	ك	يتأثر صنع القرار المدرسي بقلة خبرة	16
				45.0	36.2	13.9	3.1	1.8	%		



										القيادات الإدارية بالمدرسة	
15	مرتفع	1.112	3.71	200	244	178	59	37	ك	تتيح القيادات الإدارية بالمدرسة الفرصة لمشاركة الإداريين والمعلمين في صنع القرارات المدرسية	17
				27.9	34.0	24.8	8.2	5.2	%		
5	مرتفع	0.877	4.06	247	314	122	26	9	ك	تستخدم القيادات الإدارية بالمدرسة الخبرة الشخصية والتجارب السابقة عند صنع القرارات المدرسية	18
				34.4	43.7	17.0	3.6	1.3	%		
7	مرتفع	0.934	3.93	218	295	158	34	13	ك	تختار القيادات الإدارية بالمدرسة البديل الأفضل عند اتخاذ القرارات المدرسية	19
				30.4	41.1	22.0	4.7	1.8	%		
6	مرتفع	0.857	3.99	210	330	145	25	8	ك	تتأثر القيادات الإدارية بالمدرسة بعمليات صنع القرار السابقة	20
				29.2	46.0	20.2	3.5	1.1	%		
	مرتفع	0.610	3.86	الدرجة الكلية							

يتضح من الجدول (2) أن واقع صنع القرار المدرسي جاء في مستوى "مرتفع" حيث أن متوسط الاستجابات فيه بلغ (3.86)، وبانحراف معياري قدره (0.610)، ويظهر من النتائج الموضحة أعلاه أن هناك اتفاق بين استجابات أفراد العينة في رأيهم حول واقع صنع القرار المدرسي، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين (3.43 & 4.27)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من المقياس والتي تشير إلى (مرتفع/ مرتفع جداً) على أداة الدراسة، جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى والتي تنص على: "تؤثر الإمكانيات البشرية على صنع قرارات المدرسية"، بمتوسط بلغ (4.27)، يليها الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على: "تؤثر الظروف الاجتماعية على صنع القرارات المدرسية"، بمتوسط بلغ (4.23)، وجاءت بالمرتبة الثالثة العبارة رقم (7) والتي تنص على: "تؤثر الإمكانيات المادية على صنع قرارات

20	مرتفع	0.951	3.64	132	293	204	79	10	ك	عدم اقتناع القيادات الإدارية بالمدرسة بجدوى وفاعلية الأسلوب العلمي لصنع القرار	2
				18.4	40.8	28.4	11.0	1.4	%		
5	مرتفع	0.928	3.91	208	295	163	43	9	ك	نقص خبرة القيادات الإدارية بالمدرسة في المهارات القيادية والإدارية	3
				29.0	41.1	22.7	6.0	1.3	%		
3	مرتفع	0.892	4.02	245	286	154	25	8	ك	المركزية في النظام التعليمي	4
				34.1	39.8	21.4	3.5	1.1	%		
6	مرتفع	0.930	3.90	209	292	165	43	9	ك	المركزية في إدارة المدرسة	5
				29.1	40.7	23.0	6.0	1.3	%		
17	مرتفع	1.041	3.75	189	273	169	64	23	ك	ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات الإدارية بالمدرسة والإداريين والمعلمين	6
				26.3	38.0	23.5	8.9	3.2	%		
12	مرتفع	0.942	3.84	188	297	177	43	13	ك	عدم توفر المعلومات الكافية لصنع القرار المدرسي	7
				26.2	41.4	24.7	6.0	1.8	%		
16	مرتفع	1.061	3.78	201	275	147	72	23	ك	تعارض قرارات المدرسة مع قرارات صادرة من جهات ذات علاقة	8
				28.0	38.3	20.5	10.0	3.2	%		
18	مرتفع	1.103	3.68	174	287	143	79	35	ك	عدم اقتناع القيادات الإدارية بالمدرسة بكفاءة المعلمين والإداريين للمشاركة في صنع القرار	9
				24.2	40.0	19.9	11.0	4.9	%		
4	مرتفع	0.935	3.98	242	276	155	35	10	ك	قلة الاستفادة من البحوث والدراسات عند صنع القرار المدرسي	10
				33.7	38.4	21.6	4.9	1.4	%		
13	مرتفع	0.995	3.84	202	291	153	55	17	ك	عدم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً عند صنع القرار المدرسي	11
				28.1	40.5	21.3	7.7	2.4	%		

7	مرتفع	1.020	3.89	234	259	155	53	17	ك	نقص الإمكانيات البشرية في المدرسة	12
				32.6	36.1	21.6	7.4	2.4	%		
10	مرتفع	0.990	3.86	206	285	162	47	18	ك	عدم الاستفادة من الخبرات السابقة عند صنع القرار المدرسي	13
				28.7	39.7	22.6	6.5	2.5	%		
8	مرتفع	0.904	3.88	195	296	179	42	6	ك	التقييم الخاطئ للحلول والبدائل المطروحة عند صنع القرار المدرسي	14
				27.2	41.2	24.9	5.8	0.8	%		
1	مرتفع	0.882	4.10	274	284	126	28	6	ك	نقص الإمكانيات المادية المتوفرة للمدرسة	15
				38.2	39.6	17.5	3.9	0.8	%		
19	مرتفع	1.129	3.64	189	238	171	87	33	ك	تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة عند صنع القرار المدرسي	16
				26.3	33.1	23.8	12.1	4.6	%		
11	مرتفع	0.985	3.85	209	276	165	55	13	ك	عدم إلمام القيادات الإدارية بالمدرسة بماهية ومهارات صنع القرار	17
				29.1	38.4	23.0	7.7	1.8	%		
9	مرتفع	0.924	3.87	195	295	174	46	8	ك	عدم استشراف المستقبل عند صنع القرار المدرسي	18
				27.2	41.1	24.2	6.4	1.1	%		
14	مرتفع	1.017	3.83	212	263	167	60	16	ك	عدم الاستفادة من التجارب الناجحة في صنع القرار	19
				29.5	36.6	23.3	8.4	2.2	%		
2	مرتفع	0.974	4.04	273	268	120	45	12	ك	كثرة الأعباء الإدارية المهام المكلف بها القيادات الإدارية بالمدرسة	20
				38.0	37.3	16.7	6.3	1.7	%		
-	مرتفع	0.659	3.86	الدرجة الكلية							

يتضح من الجدول (3) أن معوقات صنع القرار المدرسي جاءت في مستوى "مرتفع" حيث أن متوسط الاستجابات فيه بلغ (3.86)، وبانحراف معياري قدره (0.659)، ويظهر من النتائج الموضحة أعلاه أن هناك اتفاق بين استجابات أفراد العينة في رأيهم حول معوقات صنع

القرار المدرسي، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين (3.64 & 4.10)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من المقياس والتي تشير إلى (مرتفع) على أداة الدراسة، حيث جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى والتي تنص على: "نقص الإمكانيات المادية المتوفرة للمدرسة"، بمتوسط بلغ (4.10)، يليها الفقرة رقم (20) في المرتبة الثانية والتي تنص على: "كثرة الأعباء الإدارية المهام المكلف بها القيادات الإدارية بالمدرسة"، بمتوسط بلغ (4.04)، وجاءت بالمرتبة الثالثة العبارة رقم (4) والتي تنص على: "المركزية في النظام التعليمي"، بمتوسط بلغ (4.02)، فيما جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على: "عدم اقتناع القيادات الإدارية بالمدرسة بجدوى وفاعلية الأسلوب العلمي لصنع القرار"، بالمرتبة العشرين والأخيرة بمتوسط بلغ (3.64). وهذه النتائج تدل على وجود معوقات تعيق عملية صنع القرار في المدارس بشكل مرتفع، هذه المعوقات تتطلب من صناع القرار التعليمي معالجتها لضمان وتحسين جودة عملية صنع القرار المدرسي، وهذا يتفق مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود معوقات لصنع القرار المدرسي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العتيبي والشريجة (2016) ودراسة التويجري (2010)، وتختلف مع دراسة العمار (2021) ودراسة السيد (2020) ودراسة الدويش (2013) التي توصلت إلى أن المعوقات كانت بدرجة متوسطة، وهذا الاختلاف قد يعزى إلى أن ممارسة صنع القرار المدرسي كان بدرجة متوسطة في هذه الدراسات، كما قد يكون هناك اختلاف في المناخ والثقافة التنظيمية بين مجتمعات الدراسة، ودراسة المحرج (2018) التي توصلت إلى أن بعض المعوقات كان بدرجة مرتفعة جداً ككثرة الأعباء الإدارية، وهذا الاختلاف قد يعزى إلى التوجه الحديث بتوظيف التقنية والأتمتة والتواصل عن بعد.

السؤال الثالث:

ما متطلبات صنع القرار المدرسي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات، والنسب المئوية، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات متطلبات صنع القرار، ولمعرفة ذلك، تم استخدام خمسة مستويات للحكم، وطول فنته (0.80)، التي تراوحت مستوياته من (1) إلى (1.80) للمستوى المنخفض جداً، ومن (1.81) إلى (2.6) للمستوى المنخفض، ومن (2.61) إلى (3.4) للمستوى المتوسط، ومن (3.41) إلى (4.2) للمستوى المرتفع، ومن (4.21) إلى (5) للمستوى المرتفع جداً، وجاءت النتائج كالاتي:

جدول (4): حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات لفقرات متطلبات صنع القرار

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معوقات صنع القرار					ك	الفقرات	رقم الفقرة
				مهم بدرجة كبيرة جدا	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة متوسطة	مهم بدرجة ضعيفة	غير مهمة			
2	مرتفع جداً	0.728	4.45	409	235	65	6	3	ك	إيجاد مذكرة تفسيرية للوائح والأنظمة التي تدير عمل المدرسة	1
				57.0	32.7	9.1	0.8	0.4	%		
4	مرتفع جداً	0.796	4.38	384	244	71	14	5	ك	إمام الطاقم الإداري بالخطوات العملية لصنع القرار	2
				53.5	34.0	9.9	1.9	0.7	%		
7	مرتفع جداً	0.785	4.35	363	267	73	8	7	ك	توفر قاعدة لجمع البيانات	3
				50.6	37.2	10.2	1.1	1.0	%		
14	مرتفع جداً	0.867	4.30	367	233	98	8	12	ك	التواصل المباشر مع الجهات الإدارية العليا	4
				51.1	32.5	13.6	1.1	1.7	%		
10	مرتفع جداً	0.776	4.33	358	257	91	9	3	ك	متابعة الطاقم الإداري لعمليات صنع القرار	5
				49.9	35.8	12.7	1.3	0.4	%		
15	مرتفع جداً	0.814	4.28	342	259	99	14	4	ك	جدول زمني لصنع واتخاذ القرار	6
				47.6	36.1	13.8	1.9	0.6	%		
16	مرتفع جداً	0.831	4.28	344	258	97	12	7	ك	مراجعة وتقييم القرارات السابقة	7
				47.9	35.9	13.5	1.7	1.0	%		
17	مرتفع جداً	0.842	4.28	347	252	98	14	7	ك	الاستعانة بمراكز الخبرة	8
				48.3	35.1	13.6	1.9	1.0	%		
6	مرتفع جداً	0.772	4.35	367	250	90	8	3	ك	الاتجاهات الإيجابية نحو الطرق العلمية لصنع القرار	9
				51.1	34.8	12.5	1.1	0.4	%		
3	مرتفع جداً	0.779	4.38	381	247	76	9	5	ك	توفر البيئة العلمية لصنع القرار	10
				53.1	34.4	10.6	1.3	0.7	%		
8	مرتفع جداً	0.812	4.35	375	243	80	15	5	ك	وجود الدعم المادي المخصص لصنع القرارات	11
				52.2	33.8	11.1	2.1	0.7	%		
13	مرتفع جداً	0.825	4.32	365	240	94	14	5	ك	قواعد وأنظمة خاصة بصنع القرار	12
				50.8	33.4	13.1	1.9	0.7	%		

18	مرتفع جداً	0.887	4.23	339	239	111	22	7	ك	أرشيف خاص بالقرارات السابقة	13
				47.2	33.3	15.5	3.1	1.0	%		
1	مرتفع جداً	0.745	4.46	431	197	83	5	2	ك	تأهيل وتدريب القيادات بالمدرسة على الأساليب العلمية لصنع القرار	14
				60.0	27.4	11.6	0.7	0.3	%		
11	مرتفع جداً	0.802	4.32	368	230	104	16	-	ك	مشاركة الجهات ذات العلاقة في صنع القرار	15
				51.3	32.0	14.5	2.2	-	%		
19	مرتفع جداً	0.923	4.20	339	233	109	28	9	ك	حوكمة عمليات صنع القرار من وزارة التعليم	16
				47.2	32.5	15.2	3.9	1.3	%		
20	مرتفع جداً	0.933	4.11	305	235	141	29	8	ك	اللامركزية في النظام التعليمي	17
				42.5	32.7	19.6	4.0	1.1	%		
9	مرتفع جداً	0.807	4.35	381	224	95	17	1	ك	وجود رؤية واضحة للقيادات الإدارية بالمدرسة	18
				53.1	31.2	13.2	2.4	0.1	%		
12	مرتفع جداً	0.818	4.32	368	234	96	18	2	ك	تفويض المهام والصلاحيات من الجهات العليا للقيادات الإدارية بالمدرسة	19
				51.3	32.6	13.4	2.5	0.3	%		
5	مرتفع جداً	0.767	4.37	378	246	82	9	3	ك	وجود مؤشرات أداء لقياس كفاءة أداء القيادات الإدارية بالمدرسة	20
				52.6	34.3	11.4	1.3	0.4	%		
-	مرتفع جداً	0.600	4.32	الدرجة الكلية							

يتضح من الجدول (4) أن متطلبات صنع القرار المدرسي جاءت في مستوى "مرتفع جداً" حيث أن متوسط الاستجابات فيه بلغ (4.32)، وبانحراف معياري قدره (0.600)، ويظهر من النتائج الموضحة أعلاه أن هناك اتفاق بين استجابات أفراد العينة في رأيهم حول متطلبات صنع القرار المدرسي، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين (4.11 & 4.46)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس والتي تشير إلى (مرتفع جداً) على أداة الدراسة، عدا عبارة واحد فقط جاءت في المستوى المرتفع وهي الفقرة رقم (17) حيث جاءت العبارة رقم

(14) في المرتبة الأولى والتي تنص على: "تأهيل وتدريب القيادات بالمدرسة على الأساليب العلمية لصنع القرار"، بمتوسط بلغ (4.46)، تليها الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص على: "إيجاد مذكرة تفسيرية للوائح والأنظمة التي تسيّر عمل المدرسة"، بمتوسط بلغ (4.45)، وجاءت بالمرتبة الثالثة العبارة رقم (10) والتي تنص على: "توفر البيئة العلمية لصنع القرار"، بمتوسط بلغ (4.38)، فيما جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على: "اللامركزية في النظام التعليمي"، بالمرتبة العشرين والأخيرة بمتوسط بلغ (4.11). وهذه النتائج تدل على أهمية تحديد المتطلبات العلمية بشكل مرتفع جداً، فتحديدها يهدف إلى تجويد وتحسين عملية صنع القرار المدرسي الذي سيسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مخرجات تعليمية أفضل، وهذا يتفق مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي أوصت بضرورة تحسين وتجويد ممارسات عملية صنع القرار، وتتفق هذه النتائج مع دراسة العمار (2021) ودراسة المحرج (2018) ودراسة الدويش (2013) ودراسة التويجري (2010).

السؤال الرابع:

هل توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في مقياس صنع القرار المدرسي تعزى لمتغير العمل، المؤهل، وسنوات الخدمة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخراج الفروق لكل متغير على حدة كالتالي:

1. الفروق بحسب متغير العمل:

للتحقق من الفروق بين استجابات أفراد العينة في مقياس صنع القرار المدرسي وفقاً لمتغير العمل تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) حيث اتضح من خلال وصف العينة أن نسبة عدد المعلمين (82.6) إلى نسبة عدد الإداريين (17.4) تساوي (1:5) تقريباً لذا تم اختيار عينة عشوائية من العينة الكلية للمعلمين المشاركة في الدراسة مساوية لعينة الإداريين لإجراء المقارنة والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول (5): يوضح نتائج اختبار t-test لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق

بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في صنع القرار وفق متغير العمل ومتغير المؤهل.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمل	الأبعاد	العمل
0.069	248	1.83	9.894	78.29	125	معلم	واقع صنع القرار	
			13.010	75.62	125	إداري	معوقات صنع القرار	
0.721	248	-0.36	12.294	77.23	125	معلم	معوقات صنع القرار	
			13.542	77.82	125	إداري	واقع صنع القرار	

0.018	233.83	2.38	10.789	89.41	125	معلم	متطلبات	المؤهل الدراسي
			13.872	85.67	125	إداري	صنع القرار	
0.011	170.57	-2.57	12.147	73.41	83	دراسات عليا	واقع صنع القرار	
			11.385	77.85	107	بكالوريوس		
0.027	169.87	2.23	13.343	80.20	83	دراسات عليا	معوقات صنع القرار	
			12.417	75.98	107	بكالوريوس		
0.120	188	1.56	12.378	87.98	83	دراسات عليا	متطلبات صنع القرار	
			13.797	84.96	107	بكالوريوس		

يتضح من الجدول (5)، فيما يتعلق بواقع صنع القرار أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في بعد "واقع صنع القرار" تعزى لمتغير العمل، حيث ($t = 1.83, df = 248, p = .069$)، وفيما يتعلق بمعوقات صنع القرار يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة في "معوقات صنع القرار" تعزى لمتغير العمل، حيث ($t = -0.36, df = 248, p = .721$)، وفيما يتعلق بمتطلبات صنع القرار يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة في "متطلبات صنع القرار" وفقاً لمتغير العمل، وكانت الفروق لصالح المعلمين بمتوسط بلغ (89.41)، حيث ($t = 2.38, df = 233.83, p = .018$) = وهذا الفرق يشير إلى أن المعلمين أكثر حاجة إلى تحديد المتطلبات من الإداريين، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة فالإداريون أكثر خبرة وتجربة لعملية صنع القرار المدرسي.

2. الفروق بحسب متغير المؤهل:

للتحقق من الفروق بين استجابات أفراد العينة في مقياس صنع القرار المدرسي وفقاً لمتغير المؤهل تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) حيث اتضح من خلال وصف العينة أن نسبة عدد الحاصلين على مؤهل البكالوريوس (87.9) إلى نسبة عدد الحاصلين على مؤهل دراسات عليا (12.1) تساوي (1:7) تقريباً لذا تم اختيار عينة عشوائية من العينة الكلية الحاصلين على مؤهل البكالوريوس المشاركة في الدراسة مقارنة لعينة الحاصلين على مؤهل دراسات عليا لإجراء المقارنة والموضحة بالجدول رقم (5).

متطلبات صنع القرار المدرسي

حيث يتضح من الجدول (5)، فيما يتعلق بالبعد الأول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة في "واقع صنع القرار" وفقاً لمتغير المؤهل، وكانت الفروق لصالح ذوي مؤهل الدراسات العليا بمتوسط بلغ (77.85)، حيث ($t = -2.57$)، $p = 0.011$ ، $df = 170.57$ ، وفيما يتعلق بالبعد الثاني يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة في "معوقات صنع القرار" وفقاً لمتغير المؤهل، وكانت الفروق لصالح ذوي مؤهل البكالوريوس بمتوسط بلغ (80.20) حيث ($t = 2.23$)، $p = 0.027$ ، $df = 169.87$ ، وهذان الفرقان يشيران إلى أثر المؤهل الأكاديمي على عملية صنع القرار المدرسي، فأصحاب المؤهلات العليا لديهم المعرفة والدراسة لعملية صنع القرار المدرسي وتجاوز المعوقات أكثر من غيرهم من أصحاب مؤهلات البكالوريوس. وفيما يتعلق بالبعد الثالث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة في "متطلبات صنع القرار" وفقاً لمتغير المؤهل، حيث ($t = 1.56$)، $p = 0.120$ ، $df = 188$.

3. الفروق بحسب متغير سنوات الخدمة:

للتحقق من الفروق بين استجابات أفراد العينة في مقياس صنع القرار المدرسي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (6 فأقل & من 6 - 9 سنوات & 9 فأكثر) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One way Anova، وتراوحت نتائج الإحصاءات الوصفية لمتوسطات الاستجابات على أبعاد مقياس صنع القرار وفقاً لمتغير سنوات الخدمة بين (75.82 & 87.30) حيث بلغ أعلى متوسط (87.30) وكان لذوي سنوات الخدمة (6 سنوات فأقل)، في بعد متطلبات صنع القرار، وبلغ أقل متوسط (75.82) وكان لذوي سنوات الخدمة (من 6 سنوات إلى 9 سنوات)، في بعد معوقات صنع القرار.

جدول (6): يوضح نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لدلالة الفروق بين

متوسطات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة في مقياس صنع القرار

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط الفرق بين المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة p
واقع صنع القرار	بين المجموعات	46.324	2	23.162	0.155	0.856
	داخل	106752.986	715	149.305		

					المجموعات	
			717	106799.311	المجموع	
0.193	1.649	286.183	2	572.367	بين المجموعات	معوقات صنع القرار
		173.602	715	124125.333	داخل المجموعات	
			717	124697.699	المجموع	
0.003	5.878	836.361	2	1672.721	بين المجموعات	متطلبات صنع القرار
		142.275	715	101726.867	داخل المجموعات	
		-	717	103399.588	المجموع	

يتضح من الجدول (6)، فيما يتعلق بالبعد الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في بعد "واقع صنع القرار" وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حيث ($P=0.856$, $F(2:717)=0.155$)، وفيما يتعلق بالبعد الثاني يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات أفراد العينة في "معوقات صنع القرار" وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حيث ($P=0.193$, $F(2:717)=1.649$)، وفيما يتعلق بالبعد الثالث يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في "متطلبات صنع القرار" وفقاً لمتغير سنوات الخدمة حيث ($F(2:717)=5.878$, $p=0.003$).

ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسطات درجات أفراد العينة في متطلبات صنع القرار المدرسي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة فقد تم استخراج قيمة ليفين Levene لفحص تجانس العينة وكانت قيمة ليفين ($f(2:715)=2.917$)، وهي دالة إحصائية وبالتالي لا يوجد تجانس في العينة ولذلك تم إجراء الاختبار البعدي لتمهان Tamhane، للمقارنات البعدية المتعددة للتحقق من اتجاه الفروق، حيث كانت الفروق بين ذوي سنوات الخدمة "6 سنوات فأقل" وبين سنوات الخدمة من 6 - 9 سنوات لصالح ذوي سنوات الخدمة "6 سنوات فأقل" بمتوسط بلغ (87.30) كذلك كانت الفروق بين ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 9 سنوات" وبين سنوات الخدمة من 6 - 9 سنوات لصالح الذين

متطلبات صنع القرار المدرسي

سنوات خدمتهم "أكثر من 9 سنوات" بمتوسط بلغ (87.09). بينما لا توجد فروق بين ذوي سنوات الخدمة "أكثر من 9 سنوات" وبين ذوي سنوات الخدمة "6 سنوات فأقل". هذه الفروق تشير إلى وجود فرق بين من كانت خدمتهم 6 - 9 سنوات عن غيرهم، وهذه الفروق قد تعزى إلى عامل الخبرة وتأثيره على من خدمتهم أكثر من 9 سنوات، وعامل المبادرة والحيوية في العمل وصنع القرار لدى المستجدين الذي خبرتهم أقل من 6 سنوات.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات لوزارة التعليم والجهات ذات العلاقة بالإدارة المدرسية، أبرزها:

- تأهيل الإمكانيات البشرية المؤهلة لصنع القرار المدرسي.
- توفير بيئة مناسبة لصنع قرار مدرسي فعال.
- تجهيز المدارس بالإمكانيات المادية التي تساعد على صنع القرار المناسب.
- الموازنة بين الأعباء الإدارية للمشاركين في عملية صنع القرار المدرسي.
- تفويض الصلاحيات لصناع القرار المدرسي.
- تصميم برنامج تدريبي لتأهيل صناع القرار المدرسي.
- تحديث وتطوير اللوائح والأنظمة المدرسية بما يحسن عملية صنع القرار المدرسي.

المقترحات:

- إجراء دراسات مستقبلية حول صنع القرار المدرسي عن بعد.
- إجراء دراسات مستقبلية حول تصميم برنامج تدريبي لصنع القرار المدرسي.
- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر البيئة المدرسية على عملية صنع القرار المدرسي.

المراجع:

- أحمد، أحمد إبراهيم، فرحان، عبدالعزيز سعد صيوان، والسيد، هالة محمد. (2018). محددات المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرار المدرسي: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، 29*(116)، 582-611.
- البلوشي، مهدي جواد عبدالله. (2021). معوقات صناعة القرار المدرسي وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية، 32*(127)، 547-570.
- بوربيع، جمال. (2014). القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات. *مجلة العلوم الإنسانية، 41*(41)، 614-625.
- التوبجري، أنس بن إبراهيم. (2010). *معوقات صنع القرار في مكاتب التربية والتعليم (بنين) بمدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.





متطلبات صنع القرار المدرسي

- التويجري، فواز بن عبدالله. (2022). دعم اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء النكاء الاصطناعي: استراتيجية مقترحة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
- جيتو، عبد الحق خالد. (2019). المشاركة في صناعة القرار التربوية وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 305-335*.
- جدوالي، صفية. (2014). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، (19)*، 151-137.
- الدويش، عبدالعزيز سليمان. (2013). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (4)*، 123-69.
- الخريشا، رائدة سالم، وقطيش، خالد عيد. (2- 4 أبريل 2018). معوقات مشاركة المعلمين في صنع القرار في البادية الشمالية الغربية. المؤتمر الدولي السابع لكلية الآداب - جامعة الزيتونة الأردنية.
- رسمي، محمد محمد حسن، سعود، وليد خالد فالح، وشعلان، عبدالحميد عبدالفتاح. (2018). المحددات العلمية لصناعة القرار بالتطبيق على المؤسسة التعليمية. *مجلة المعرفة التربوية، (11)*، 64-38.
- الرفايعة، عمر علي. (2019). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، *مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، (43)*، 862-815.
- زعراب، زينب محمود عوض، عاشور، نيللي السيد الرفاعي، والخميسي، السيد سلامة إبراهيم. (2019). متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات التربوية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (105)*، 258-241.
- السيد، محمد غباري، زيدان، مراد، ومحمد، عبير. (2020). آليات مقترحة لتطوير عملية صنع القرار بالتعليم الأساسي في محافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14*، الإصدار (13)، 479-448.
- الشهراني، ثمرأ بنت عايض. (2022). متطلبات توظيف تطبيقات النكاء الاصطناعي في صنع القرار بوزارة التعليم (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، زانة عبد الرحمن. (2020). صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- عبدالرازق، شيماء حسين ربيع. (2015). متطلبات تحسين مشاركة الاخصائيين الاجتماعيين في اتخاذ القرارات المدرسية. *مجلة الخدمة الاجتماعية، (54)*، 238-2015.
- العتيبي، أسماء عبدالله، والشريجة، محمد مطير مجبل. (2016). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)*، 584-556.
- علي، حنان أحمد. (2019). معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (12)*، 233-193.



العمار، ناصر أحمد. (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره". جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، *مجلة التربية*، (190)، الجزء(4)، 338-382.

العيسى، عوضه عوض. (2019). درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم. *المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي*، كلية التربية، جامعة أسيوط، (6)35، الجزء(2)، 243-271.

الغامدي، سعيد محمد. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، السعودية، (28)4، 53-75.

القحطاني، علي فهران. (2016). ملامح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين الشمس، (181)، 141-163.

كعكي، سهام محمد. (2013). الارتقاء بقدرة المشرفات التربويات على اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، (1) 33، 3-18.

المطيري، عادل. (2019). الذكاء الاصطناعي مدخلاً لتطوير صناعة القرار التعليمي في وزارة التربية بدولة الكويت. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 11، 573-588.

المحرج، عبد الكريم عبدالعزيز. (2018). واقع صنع القرارات في مدارس التعليم الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي "دراسة ميدانية". *مجلة البحث العلمي في التربية*، (19) 12، 218-281.

المطيري، إيمان غزاي ثامر سويلم. (2017). فاعلية الذات والعوامل الخمسة الكبرى وعلاقتها في اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. *المجلة التربوية*، 47، 527-644.

Al-Khlaifat, O. , Al-Zoubi M. (2021). The Organizational and Human Silence Factors and Their Impact on The Decision-Making Process in The Public School Sector. University of Sopron, *Dirasat Human and Social Sciences*, 48(4), 408-423.

Kaniati, A.; Komariah, A.; Sumarto and S.; Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. *Atlantis Press, Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 134- 137.

Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.

Whitty, Geoff, & Wisby, Emma. (2007). *Real Decision Making? School Councils in Action*. Institute of Education, University of London.

References

Abdul Razeq, Shaima Hussein Rabie. (2015). Requirements for improving the participation of social workers in school decision-making. [in Arabic], *Journal of Social Work*, (54), 2015-238.

Ad-Dawish, Abdulaziz Suleiman. (2013). The reality of decision-making in the school administration in the city of Riyadh. [in Arabic], *Journal of Humanities and Administrative Sciences*, (4), 69-123.

Ahmed, Ahmed Ibrahim, Farhan, Abdulaziz Saad Siwan, and Mr. Hala Muhammad. (2018). Determinants of collective participation in school decision-making and





making: an analytical study. [in Arabic], *Journal of the College of Education*, 29(116), 582-611.

Al-Ammar, Nasser Ahmed. (2021). The reality of decision-making processes in pre-university education institutions in the State of Kuwait, its obstacles and requirements for its development, [in Arabic], Al-Azhar University, Faculty of Education in Cairo, *Education Journal*, (190), Part (4), 338-382.

Al Balushi, Mahdi Jawad Abdullah. (2021). Obstacles to school decision-making and ways to overcome them. [in Arabic], *Journal of the College of Education*, 32(127), 547-570.

Al-Ghamdi, Saeed Muhammad. (2020). The degree of teachers' participation in school decision-making and its relationship to the leadership style of the school leader, [in Arabic], *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Saudi Arabia, 4 (28), 53-75.

Al-Khraisha, Raeda Salem, and Qutaish, Khaled Eid. (2-4 April 2018). *Obstacles to teachers' participation in decision-making in the Northwestern Badia*. [in Arabic], The Seventh International Conference of the Faculty of Arts - Al-Zaytoonah University of Jordan.

Ali, Hanan Ahmed. (2019). Obstacles to decision-making and decision-making among principals of basic education schools in the Arab Republic of Egypt (a field study), [in Arabic], *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5 (12), 193-233.

Al-Issa, Awadeh Awad. (2019). The degree of participation of teachers of Al-Qunfudhah schools in making school decisions and its relationship to the prevailing organizational climate from their point of view. [in Arabic], *Scientific Journal of Scientific Research and Publication*, Faculty of Education, Assiut University, 35 (6), Part (2), 243-271.

Al-Khlaifat, O. , Al-Zoubi M. (2021). The Organizational and Human Silence Factors and Their Impact on The Decision-Making Process in The Public School Sector. University of Sopron, *Dirasat Human and Social Sciences*, 48(4), 408-423.

Al-Muharraraj, Abdul Karim Abdulaziz. (2018). The reality of decision-making in government schools for boys in Zulfu Governorate, a field study. [in Arabic], *Journal of Scientific Research in Education*, 12(19), 218-281.

Al-Mutairi, Adel. (2019). Artificial intelligence is an introduction to the development of educational decision-making in the Ministry of Education in the State of Kuwait, [in Arabic], *Journal of Scientific Research in Education*, 11, 573-588.

Al-Mutairi, Iman Ghazai, Thamer Swailem. (2017). Self-efficacy and the five major factors and their relationship to decision-making among school principals in Riyadh, [in Arabic], *Educational Journal*, 47, 527-644.

Al-Rafaia, Omar Ali. (2019). Factors influencing decision-making and decision-making among school principals in the Jordanian countryside, [in Arabic], *Journal of the College of Education*, Ain Al-Shams University, 4 (43), 815- 862.

Al-Otaibi, Asma Abdullah, and Al-Shuraija, Muhammad Matir Mijbil. (2016). Obstacles to teachers' participation in the decision-making process in secondary schools in the State of Kuwait from their point of view. [in Arabic], *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 17(4), 556-584.

Al-Qahtani, Ali Fahran. (2016). Features of educational decision-making at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic], *Journal of Reading and Knowledge*, Ain Al-Shams University, (181), 163-141.





- Al-Sayed, Muhammad Ghobari, Zaidan, Murad, and Muhammad, Abeer. (2020). Proposed mechanisms to develop the decision-making process in basic education in Fayoum Governorate, [in Arabic], *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14, Issue (13), 448-479.
- Al-Shahrani, Thamraa Bint Ayedh. (2022). *Requirements for employing artificial intelligence applications in decision-making at the Ministry of Education* (unpublished master's thesis), [in Arabic], King Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Shehri, Zana Abdel-Rahman. (2020). *Strategic Decision Making in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia: A Prospective Study* (Unpublished PhD Thesis), [in Arabic], College of Education, King Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Tuwaijri, Anas bin Ibrahim. (2010). *Decision-making obstacles in education offices (boys) in Riyadh* (unpublished master's thesis), [in Arabic], Imam Muhammad bin Saud University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Tuwaijri, Fawaz bin Abdullah. (2022). *Supporting administrative decision-making in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of artificial intelligence: a proposed strategy* (unpublished doctoral dissertation), [in Arabic], King Saud University. Kingdom Saudi Arabia.
- Burbaie, Jamal. (2014). Leadership and decision-making during disasters and crises. [in Arabic], *Journal of Human Sciences*, (41), 614-625.
- Jadwali, Safia. (2014). Decision making skills in educational administration. [in Arabic], *Journal of Arts and Social Sciences*, (19), 137-151.
- Jito, Abdel-Haq Khaled. (2019). Participation in educational decision-making and the mechanisms of its activation in educational institutions. *Educational Journal*, Sohag University, 305-335.
- Kaaki, Siham Muhammad. (2013). Improving the ability of female educational supervisors to make decisions in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. [in Arabic], *Arab Journal of Management*, 33(1), 3-18.
- Kaniati, A.; Komariah, A.; Sumarto and S.; Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. *Atlantis Press, Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 134- 137.
- Rasmi, Muhammad Muhammad Hassan, Saud, Walid Khaled Faleh, and Shaalan, Abdel Hamid Abdel Fattah. (2018). Scientific determinants of decision-making by application to the educational institution. [in Arabic], *Educational Knowledge Journal*, 6(11), 38-64.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Whitty, Geoff, & Wisby, Emma. (2007). *Real Decision Making? School Councils in Action*. Institute of Education, University of London.
- Zorob, Zeinab Mahmoud Awad, Ashour, Nelly El-Sayed El-Refai, El-Khamisy, El-Sayed Salama Ibrahim. (2019). Requirements for activating the role of social networks in decision-making from the point of view of educational leaders. [in Arabic], *Arab Studies in Education and Psychology*, (105), 241-258.