

## **The Obstacles to Applying Scientific Methods in Administrative Decision-Making for School Principals in Al-Makhwah Governorate**

**Yousef Mohammed Alomari**

Department of Educational Leadership and Policies, Faculty of Education,  
King Khalid University, Saudi Arabia

Supervisor of Development and Transformation, Al-Makhwah Department  
of Education, Saudi Arabia

Date of receipt: August 10, 2024 Date of acceptance: September 15, 2024  
Date of publication: October 2024



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it a collective work (such as an anthology), as long as they credit the thor(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

### **Results of the study:**

All principals and their agents in public education schools in the Makhwah province totaling (148) principals and agents, with the exception (30) principals and agents sample reconnaissance, have been distributed questionnaires them inventory destruction was the number of questionnaires (118), which did not lose or exclude any questionnaire from the full study population.

### **Results of the study:**

The total score of principals and agents responses assessing the obstacles to apply scientific methods in decision-making was largely (high), the technical obstacles came in the first place (high) while the organizational obstacles and administrative came in the second place (large), then personal and social obstacles ranked third level (medium).

There was no statistically significant differences at the level significance ( $0.05 > \alpha$ ) between the mean responses of the population of the study on the degree of appreciation obstacles implement scientific methods in making full administrative decisions from the perspective of principals and their agents, according to the variable qualification, training workshops and stage except for the existence of differences in personal and social obstacles for the upper stages versus primary, while there is a differences in organizational administrative obstacles, and technical obstacles variable to who have 10 years of experience verse the one with of less of 5 years of experience.

**The main recommendations:** To action must be taken to overcome the obstacles that revealed by the study and train of principles and agents on scientific methods in decision-making

**Keywords:** Obstacles - scientific methods - administrative decision making - school principals

## معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة

الباحث/ يوسف محمد موسى العمري

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية

- مشرف التطوير والتحول، إدارة التعليم بمحافظة المخوة، المخوة، المملكة العربية السعودية

[ym2010ma@hotmail.com](mailto:ym2010ma@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 10 أغسطس 2024 تاريخ القبول: 15 سبتمبر 2024 تاريخ النشر : أكتوبر 2024

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والتقنية التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظرهم. والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة المعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار التي تعزى إلى المتغيرات التالية : المرحلة التعليمية المؤهل العلمي الخبرة، الدورات التدريبية. منهج الدراسة وأدواتها : تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، حيث تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور يقيس الأول منها المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية باتخاذ القرار لمدير المدرسة، تكونت من ثلاث عشرة فقرة، والمحور الثاني المعوقات التنظيمية والإدارية تكونت من ست عشرة فقرة، وبالمحور الثالث المعوقات التقنية تكونت من ثمان فقرات تم التأكد من صدقها وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية التي تكونت من ثلاثين مديراً ووكيلاً تم استثناءهم من مجتمع الدراسة الكلي، وجاء مجتمع الدراسة مكون من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخوة البالغ عددهم (١٤٨) مديراً ووكيلاً، حيث تم استثناء ثلاثين مديراً ووكيلاً بالعينة الاستطلاعية، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم بالحصص الشاملة فكان عند الاستبانات (١١٨) استبانة، حيث لم تفقد أو تستبعد أي استبانة من مجتمع الدراسة الكامل.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار كانت بدرجة (كبيرة) وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، بينما جاءت المعوقات التنظيمية والإدارية في المرتبة الثانية بدرجة (كبيرة) ثم المعوقات الشخصية والاجتماعية بالمرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة). وأبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والشخصية التسرع من قبل بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار الإداري، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات مدير المدرسة، وضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري وأبرز المعوقات المتعلقة في التنظيم الإداري كثرة الأعباء الإدارية الملغاة على عائق مدير المدرسة، وضعف دعم إدارة التربية والتعليم المدير المدرسة في قراراته وقلة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية. وأبرز المعوقات التقنية ازدحام جدول العمل الإداري لمدير المدرسة وقلة الدورات التدريبية للإداريين في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية والقصور في توفر المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٥٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق

الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية الكلية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والدورات التدريبية والمرحلة باستثناء وجود فروق في المعوقات الشخصية والاجتماعية لصالح المراحل العليا مقابل الابتدائية، بينما تبين وجود فروق في المعوقات التنظيمية الادارية والتقنية والمعوقات الكلية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة لصالح من عشر سنوات فأكثر، مقابل الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات .

**الكلمات المفتاحية :** معوقات - الأساليب العلمية - اتخاذ القرار الإداري - مديري المدارس .

## مقدمة

تولي المجتمعات كافة، على اختلاف مشاربها، وتعدد ثقافاتهما، وتنوع عقائدها، اهتماماً بالتعليم العام، فهو صناعة كبيرة واستثمار بعيد المدى، ويتضح ذلك جلياً في أهدافه وأدواته وآلياته وموازناته وعوائده وحجم المنتفعين به، كما أنه نواة الإصلاح ونقطة الانطلاق التي تحقق النماء والعيش الكريم، وذلك من خلال برامج التربية والتعليم التي يقدمها المجتمع لأبنائه نوعاً وكماً، ولم يعد غريباً اقتران التقدم والنماء بتعليم متقدم، واقتران التخلف والفقر بتعليم متخلف.

وتعتبر الإدارة التعليمية القلب النابض للنظام التعليمي ومحركه، والتي ترتبط بالإدارة المدرسية. وإذا كانت الإدارة المدرسية كما يشير مرسى (٢٠٠١، ص ٩٧) جزء من الإدارة التعليمية، فمدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها، وبالتالي فإن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره يعتبر هو القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها؛ فالوظائف الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج لسلسلة من القرارات تمثل العملية التربوية والتعليمية.

وعملية اتخاذ القرارات كما يراها حرز الله (٢٠٠٧، ص ٢) هي قلب الإدارة بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات، وعملية اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثر بها المديرون والرؤساء وحدهم، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ المديرون والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة، ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات ويتبادلون معهم الرأي قبل أن يتخذوا قراراتهم. وبالرغم من ذلك إلا أن عملية اتخاذ القرار التي تتم بالمدارس تعتمد على النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة، والاعتبارات الشخصية لمتخذ القرار، ثم الوصول إلى قرار محدد وثابت. وفي السياق نفسه ذكر العجمي (٢٠٠٨، ص ٢٥٦) أن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، والأفراد الذين يتعامل معهم، وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذ، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ وجميع هذه العوامل تؤكد ضرورة اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وفي السياق نفسه ذكر العجمي (٢٠٠٨، ص ٢٥٦) أن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، والأفراد الذين يتعامل معهم، وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذ، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ وجميع هذه العوامل تؤكد ضرورة اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

ومن الواضح أن عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة المدرسية، لا تخرج عن كونها عملية مبنية على خبرة سابقة، أو أنها مبنية على إجراء شكلي بدهي، في الوقت الذي كثر فيه الحديث عن الأساليب العلمية في اتخاذ القرار. فقد اشار علاقي(٢٠٠٠، ص٥٢٩) إلى الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات مثل نظرية الاحتمالات، وبحوث العمليات، وشجرة القرارات التي ترتبط بمدخل النظم في اتخاذ القرارات، والتي تقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة بعملية اتخاذه وهذه الأساليب العلمية تمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

وسواء كانت الأساليب المتبعة بالمدرسة علمية او غير علمية فهناك الكثير من المعوقات التي تعترض اتخاذ القرار بالعملية الإدارية على مستوى الممارسات التي تقوم بها الإدارة المدرسية أياً كانت نوعية تلك الممارسات إدارية أو فنية.

وعطفاً على ما سبق فهناك العديد من اساليب الادارة المدرسية في آليات تنفيذ أساليب اتخاذ القرار، وخاصة القرارات العلمية، التي تعتمد على المهارات والكفايات المعرفية بهذا المجال، والتي يجب أن يكتسبها مديرو المدارس، سواء من خلال التدريب عليها، أو الإعداد لها. بالإضافة إلى الأسباب التي تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية، فكلما كانت الإدارات العليا تنتهج مبدأ المشاركة باتخاذ القرار ساهم في أن تحذو القيادات الأقل تنظيمياً حذوها حيث يرى ربنسون وتيمبرلي(78-65 Robinson & Timperely, 1996). أنه كلما كانت ممارسة القيادات العليا ديمقراطية تشاركية انعكس ذلك على القيادات الأقل، وعلى العاملين بطريقة إيجابية، بما يخلق بيئة نشطة، قادرة على التجديد، ومواجهة التحديات وحل المشكلات، وبالتالي يسهم في الحد من المعوقات التي تعترض اتخاذها.

ومن خلال ما تم عرضه من أساليب حديثة لاتخاذ القرار، فما زال الاعتماد عليها في الواقع الميداني على مستوى إدارات المدارس بالتعليم العام قليل، وما زالت الأساليب التقليدية هي الممارسة، وذلك لوجود معوقات عديدة، منها نقص في الكفايات المعرفية حول كيفية تنفيذ الأساليب العلمية، أو عدم توفر متطلبات تقنية تعزز، استخدامها، أو معوقات إدارية وتنظيمية تحول دون اتباع مثل هذه الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار، وبالتالي حاولت الدراسة الحالية الكشف عن معوقات اتخاذ القرارات العلمية السالفة الذكر.

## مشكله الدراسة

وقد اثبت العديد من الدراسات على معوقات اتخاذ القرار ومنها : الحربي (2008) ، ودراسة العارفة، والغامدى (2007)، قد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي طرأ على الدور الذي تقوم به المدرسة أدى إلى تعقد وظائف الإدارة المدرسية، من خلال تعدد المهام المنوطة بمدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد، وفرض على مديري المدارس التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في اتخاذ مديري المدارس قراراتهم وممارسة مهامهم بأسلوب علمي، خاصة وأن جوهر العملية الإدارية في المدرسة هو اتخاذ القرارات التي تضمن سير العملية التعليمية باتجاه تحقيق أهدافها.

إلا أنه ومن خلال خبرة الباحث الشخصية في العمل التربوي، فثمة عوامل متشابكة تحول دون قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات فعّالة بسبب عدم اهتمامهم بالأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، أو وجود معوقات ادارية وتنظيمية تتعلق بالتفويض والصلاحيات، ومعوقات تقنية تسهم في اتخاذ قرارات غير فعّالة على مستوى المدرسة. في الوقت الذي كثر فيه الاهتمام بالإدارة التشاركية والإدارة بالأهداف والدعوة إلى تمكين المعلمين في الميدان والتشجيع على تفويض الصلاحيات والسعي نحو اللامركزية في التعليم؛ مما يتطلب استقصاء الأسباب التي تحول دون اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن ما يؤكد على ضرورة اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ومراعاة الجوانب والعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، ما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية، وإنسانية، وقانونية، واجتماعية واقتصادية. وبالرغم من ندرة الدراسات التي تناولت معوقات اتخاذ القرار بشكل عام ومعوقات اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار بشكل خاص، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى تلك المعوقات بدلالات ضمنية من خلال تدني ممارسة أشكال القيادة التشاركية بالمدارس، والتفرد باتخاذ القرار مما ساعد على عدم اتباع الأساليب العلمية كغياب استخدام أسلوب العصف الذهني باتخاذ القرارات، وأن مستوى اتخاذ القرار لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب.

ونظراً إلى ما يمثله اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار من دور هام في تحقيق أهداف المدرسة، ورفع مستوى العمل فيها فقد جاءت الدراسة الحالية لتحديد المعوقات التي تحد من اتباع مثل هذه الأساليب في اتخاذ القرار وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة من وجهة نظرهم؟



## أسئلة الدراسة

- تمثل السؤال الرئيس للدراسة الحالية في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة ونظراً لعمومية هذا السؤال فقد تم تقريعه إلى الأسئلة التالي:
1. ما المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟
  2. ما المعوقات الادارية والتنظيمية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟
  3. ما المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟
  4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لمعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري تُعزى إلى المتغيرات التالية: المرحلة التعليمية المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية بمجال العمل الإداري؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد المعوقات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء.
- تحديد المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء.
- التعرف على المعوقات الاجتماعية والشخصية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين نمط اتخاذ القرارات لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسط درجات تقدير مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لمعوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري تُعزى إلى المتغيرات التالية: المرحلة التعليمية المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية بمجال العمل الإداري).

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين:

**أولاً : الأهمية النظرية:**

- قد تفيد هذه الدراسة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية، وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث ، خاصة وأنها الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي أجريت على مستوى مدارس التعليم العام، محلياً وعربياً التي تتناول موضوع معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار مما تساهم في المعرفة التراكمية بهذا المجال، حيث أشار كل من نصر (١٩٨٦، ص ٣٨) ويوسف (١٩٩١، ص ٣٣) وبخيت (٢٠٠٩، ص ٢١٠) إلى ندرة وحداثة الدراسات التي تناولت استخدام الأساليب الكمية في الممارسات الإدارية على مستوى الوطن العربي، وإلى انتشارها على مستوى الدول المتقدمة مثل أمريكا وكندا وبريطانيا؛ لذا ، فإن الحاجة الماسة تدعو إلى المزيد من هذه الدراسات من حيث الكم والنوع في الوطن العربي.
- معظم الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات أجريت على المنظمات الصناعية ومؤسسات غير تربوية، وبالتالي ستسهم الدراسة الحالية في تسليط الضوء على معوقات تطبيق الأساليب العلمية باتخاذ القرارات على مستوى مدارس التعليم العام مما يقري الأدب التربوي بهذا المجال.
- تأتي هذه الدراسة بالتزامن مع توجه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية المنضبطة، والتي تركز على ضرورة اتخاذ القرار الجماعي المبني على مشاركة المعلمين فيه، ومن باب أولى العمل على تحديد المعوقات التي تحول دون القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق الأساليب العلمية فيه، مما يُكسب الموضوع أهمية علمية نظرية علاوة على أهميتها العملية في نفس الوقت.

**ثانياً: الأهمية العملية**

- يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في تحقيق الفوائد العملية العالية جهات عديدة منها: قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولون بالإدارات التعليمية بأقسام الإدارة المدرسية في تشخيص الواقع الحالي للمعوقات التي تحول من اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار؛ مما يساهم في إعادة النظر بالخطط التطويرية لإدارات المدارس، وبناء البرامج العلاجية للحد من التأثيرات السلبية التي تكشف عنها الدراسة.
- تساهم هذه الدراسة في توجيه التمام مشرفي الإدارة المدرسية نحو تلاقي المعوقات التي تحد من تطبيق أساليب المحاذ القرار المدرسي ومطابقتها بالمستقبل.
- قد تساهم هذه الدراسة في توجيه وتوصية مديري المدارس بأهمية ممارسة الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار من خلال تحديد تلك المعوقات.

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم الحماية نظرية للمديرين والمعلمين بالتطبيقات العملية بالجوانب الإدارية المتعلقة بالإدارة المدرسية، من خلال ما يستم مرضه بأدبيات الموضوع والمقدرات والتوصيات.

### حدود الدراسة: تعمل حدود الدراسة بما يلي:

- **الحد الموضوعي:** معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري المدرسي، التي تم تحديدها بالمعوقات الاجتماعية، والشخصية، والمعوقات التنظيمية والإدارية، والمعوقات التقنية بالإضافة أنه تم تحديد الأساليب العلمية بنظرية الاحتمالات، وشجرة القرارات، ودراسة الحالات، والعصف الذهني، وأسلوب بحوث العمليات، وأسلوب التجارب، والبرمجة الخطية.
- **الحد الجغرافي:** تم تطبيق الدرة على جميع مديري ووكلاء مدارس البنين في التعليم العام بمحافظة المخواة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة : الدراسي الثاني من العام ١٤٣٤ / ١٤٣٦هـ.
- **الحد البشري:** مديرو ووكلاء مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بالمراحل التعليمية الابتدائية، المتوسطة، الثانوية، المشتركة).

### مصطلحات الدراسة

#### • المعوقات :

العوق: هو المنع. جاء في المعجم الوسيط: عاقه . الشيء: منعه منه وشغله عنه فهو عائق. (مجمع اللغة العربية ، ٢٠٠٥م، ص ٦٣٧). والمعوقات هي مخالفة الشيء للأصل حق يمنع استمراره في مجراه الطبيعي، وقيل: عاقه الشيء أي خالفه (العارفة وقران، ٢٠٠٨ ، ص ٢٣). والمعوقات عاقه خالفه والمراد مخالفة الشيء للأصل حتى يمنع استمراره في محراه الطبيعي، وقيل: عاقه الشيء أي خالفه ابن منظور، ٢٠٠١: ج ١٠، ١٦٦).

أما التعريف الإجرائي: يقصد بالمعوقات في هذه الدراسة مجموعة المشكلات أو الصعوبات التي تحد من تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار بأي شيء محبط ومانع ومثبط أو أي قوى تؤثر سلبياً على عملية مراحل اتخاذ القرار المدرسي، وقد تعيق مدير المدرسة عن اتخاذ القرارات الإدارية المدرسية اللازمة أو تجعله يتخذ قراراً إدارياً مدرسياً غير سليم.

#### • القرار :

يعرفه عامر وعبد الرؤوف (٢٠٠٩، ص ٩٥) بأنه عملية الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف، أو مجموعة أهداف معينة.

ويعرفه عطوي (٢٠٠٩، ص ١٤٧) بأنه " عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معين". ويقصد به في هذه الدراسة القرار الذي يصدر من مدير المدرسة الحكومية النهارية بمحافظة المخوة، أو من نيبيه، وذلك باختيار بديل مناسب من عدة بدائل متاحة بطريقة علمية مدروسة العملية التعليمية داخل المدرسة؛ وذلك لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

#### • اتخاذ القرار:

هناك العديد من تعريفات اتخاذ القرار منها: تعريف علاقي (٢٠٠٠، ص ١١٩) بأنه اختيار بديل من بين عدة بدائل تتم بعده دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. ويعرفه البديري (٢٠٠١، ص ١٥٩) بأنه عملية عقلية واعية، نوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين.

#### • الأساليب العلمية:

عرفها علاقي (٢٠٠٠، ص ٥٨) ب: الأساليب النظرية التي تشمل الحكم الشخصي للمدير والحقائق والتجربة والآراء المهمة بالإضافة إلى الأساليب الكمية لأدوات بحوث العمليات، مثل البرمجة الخطية والتماثل ونظرية المباريات والاحتمالات. وأغراض الدراسة الحالية يُقصد بها الأساليب النظرية والكمية المتمثلة في إجراء التجارب والاستشارات والأساليب الكمية لبحوث العمليات كالمباريات والاحتمالات وشجرة القرارات.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: اتخاذ القرار

#### • مفهوم اتخاذ القرار:

ترى خزام (٢٠٠٩، ص 65) أن القرار هو العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبنى على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما، ففي الحالة الثانية، تغلب الحتمية على الإرادة الحرة واختيار البدائل الممكنة، وفي الحالة الأولى يقال قرار على ما يختار بحرية، ويكون قابلاً للتنفيذ مع بدائل موضوعية، فالقرار هو اختيار طريق أو سبيل معين للوصول إلى هدف

مرغوب، ويحدده البعض بأنه اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف.

ويرى حبتور (٢٠٠٦، ص ١٨٥) أن القرار هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف، وأهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.

وقد أشارت سهيلة سعيد (٢٠٠٧، ص ٤٢) إلى أن كلمة قرار في اللغة مشتقة من أصل لاتيني ومعناه القطع أو الفصل، أما اصطلاحاً فقد اتفق الباحثون والمختصون على أن القرار هو إصدار حكم معين في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة.

كما يرى عامر وعبد الرؤوف (٢٠٠٩، ص ٢٤) أن الأساس في اتخاذ القرار هو المفاضلة بين البدائل المتاحة، ثم اختيار بديل من بينها بعد دراسة وتحليل.

ومن خلال التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار يرى العطاس (١٤٣٠هـ، ص ٤٨) أنه يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

- القرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف.
- القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك.
- القرار الإداري الأنسب هو الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل.
- يتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة.
- ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار هي علم له أصوله وقواعده وفق مهارته في اختيار البديل الأفضل في ظل الظروف الممكنة.
- أنواع القرارات الإدارية:

هناك تصنيفات عديدة للقرارات، وقد أوردت منى حزام (٢٠٠٩، ص ٤٥-٤٧) والعجمي (٢٠٠٨، ص ٢٥٧) تصنيفات عديدة أمكن تلخيصها كما يلي:

1 - أنواع القرارات على أساس الهدف: القرارات الفعالة، والقرارات غير الفعالة. حيث إن القرارات الفعالة: هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم استراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة، وعلى النقيض من ذلك القرارات غير الفعالة وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا تسعى إلى تحقيق هدف مؤثر فعال.

٢- هناك تصنيفات للقرارات للمستوى الإداري: كالقرارات التشغيلية، والقرارات الإدارية والقرارات الاستراتيجية، حيث إن القرارات التشغيلية: تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم، وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون، اختيار وصيلة إنتاج، أما القرارات الإدارية فتصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات إعداد الموازنات، أما القرارات الاستراتيجية فتصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا، وهي التي تغطي مدى زمنياً طويلاً، مثل قرارات البحوث والتطوير، قرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.

3 - تصنيف حسب توافر نظم البيانات والمعلومات إلى: القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة، والقرارات شبه المبرمجة، حيث إن القرارات المبرمجة هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيداً. وتوجد إجراءات مسبقة لحلها، ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة، وغالباً ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها؛ ومن ثم فهناك تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية، ووصف كنعان القرارات المبرمجة (٢٠٠٣، ص ٢٤٩) بأنها تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية، أو منح إجازة مرضية، أما القرارات غير المبرمجة فهي التي تتصف بأنها غير متكررة .

٤ - التصنيف بحسب من القائم باتخاذ القرار إلى القرارات الشخصية، والقرارات التنظيمية. حيث إن القرارات الشخصية تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري؛ وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها إلى الآخرين، بينما القرارات التنظيمية يمكن غالباً، إن لم يكن دائماً، تفويضها؛ وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية. أحياناً قد يتوافق كل منهما، ويسهل تحقيق أهداف أخرى، أحياناً لا يتوافق، وتعيق إحداها الأخرى.

#### • معوقات اتخاذ القرار:

وهناك مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات وقد تعددت الآراء حول تلك المعوقات، واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك المعوقات. فقد ذكر كنعان (٢٠٠٣، ص ٣١٧ - ٣٢٨) من تلك المعوقات ما يلي:

1. **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** لقد أكدت الدراسات العلمية، أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات؛ مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الثاني من السلم الإداري وتبرز مظاهر المركزية في كثرة الإماءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.
2. **الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:** حيث تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:
  - تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكّن للمديرين على رؤوسهم.
  - تشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد.
  - التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
  - وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.
3. **البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:** تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات. وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم مما يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتحدة، يضاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات، والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها، يعتبر من معوقات اتخاذ القرارات، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ قد يمتد الروتين فيجعله حيراً على ورق ويأخذ طريقه إلى الأدرج مطوياً مهملًا.
4. **التخطيط غير السليم:** يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات. وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسوم.
5. **غموض وجمود الأنظمة واللوائح:** تلعب الأنظمة دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات كي تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم؛ لأن هذه

- الأنظمة واللوائح قد تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال. ويضيف علاقي (٢٠، ص ١٢٧-١٢٨) أن من عوائق عملية اتخاذ القرارات ما يلي:
- عوائق داخلية: وتتمثل في العوائق المالية والعوائق البشرية، والعوائق الفنية.
  - عوائق خارجية: حيث إن المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فإن قراراتها لا بد وأن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع.
  - جمود وتعقد الأنظمة واللوائح: إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والأسرع في اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات وخاصة الطارئة منها، يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير متخذ القرار، وتحقيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
  - غموض اللوائح الذي يؤدي متخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه.

- كثرة التعديلات والتفسيرات: ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير الأنظمة يؤدي بالمدير

#### • المشكلات والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

أشارت جواهر قناديلي (٢٠٠٩، ص ٧) إلى أن من أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. ومنها ما لخصته جواهر قناديلي (٢٠٠٩، ص ٧) كما يلي:

أولاً: عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة: أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة، وإذا كان هذا هو الواقع بالنسبة للأجهزة الإدارية في الدول المتقدمة فالمشكلة تبدو أكثر صعوبة في الأجهزة الإدارية في الدول النامية.

ثانياً: عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية من المشكلات التي تواجهها الدول النامية في تنفيذ خططها الطموحة اختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية في هذه المرحلة لتكون قادرة على مواجهة تحديات مرحلة التنمية التي تعيشها.

ثالثاً: عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية: من المشكلات التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في الدول النامية في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان. عند



اتخاذهم للقرارات، وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية، وتردد بعضهم، وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشكلات الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان إلى سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة.

وأهم أسباب خوف أو تردد أو إحجام القادة الإداريين في الدول النامية عن اتخاذ القرارات ما يلي كما ذكرتها جواهر قناديلي (٢٠٠٩، ص ٨):

- ضعف كفاءة القائد: وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت إيجابية، أو سلبية.

- خوف القائد من اتخاذ القرارات وتتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد، أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، ومنها ما يرجع إلى عدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتقلبات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف.

- حداثة القائد في العمل: فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان، ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار.

رابعاً: عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

تؤكد الممارسات العملية أن الاهتمام بالأساليب الكمية، وخاصة بحوث العمليات، لاتخاذ القرارات في الدول النامية، ومنها الدول العربية، لازال محدوداً، ويُرجع بعض الباحثين أسباب ذلك إلى عدم إيمان القيادات الإدارية في هذه الدول بجدي هذه الأساليب، إذ إن الرأي السائد لدى هذه القيادات أن هذه الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها لا تلائم الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية، وإنما تلائم الظروف السائدة في الدول المتقدمة.

#### • المبحث الثاني: الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات:

يغلب على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار أنها كمية في غالبيتها، حيث تختلف الأساليب الكمية عن الأساليب النظرية في اتخاذ القرار؛ وذلك لأنها تعتمد على لغة الأرقام في تحليل البيانات حتى يمكن الوصول إلى القرار المناسب (علاقي، ٢٠٠٠، ص ٥٢٩).

وتشير انمار الكيلاني (١٤١٥هـ، ص ٣٨٣) إلى أهمية تعرف الإداري التربوي على الأساليب العلمية في الإدارة لمواجهة المجتمع الذي يطلب من التربية مخرجات ذات كفاءة عالية تسهم في

الإنتاج ودفع عملية تطوير المجتمع إلى الأمام على أسس واضحة سليمة ذات أدوار محددة، وأوضحتها الدراسات التي بحثت في السياسات التربوية حديثاً.

وقد ذكر كنعان (٢٠٠٣ ، ص ١٩٠) أهم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وهي:

- **بحوث العمليات:** ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، كما يعتمد تطبيقه على " مدخل النظم " الذي يرى أن للمشكلة الإدارية جوانب متعددة ولا بد من أن تؤخذ جميع هذه الجوانب في الاعتبار؛ لأنها تؤثر في المشكلة وتتأثر بها، وأضاف العجمي (٢٠٠٨، ص ٢٤٤) أنه كان الهدف من استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة إدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، وهي كغيرها من العلوم الأخرى لها منهاجها العلمي الذي تسيّر عليه، وهي لا تقدم القرارات الجاهزة للمديرين وإنما هي مجرد أدوات مساعدة لهم من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرار.

- **نظرية الاحتمالات:** وتعني تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل. ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات ثلاثة معايير:

أ- الاحتمال الشخصي.

ب الاحتمال الموضوعي.

ج الاحتمال التكراري.

وعرف نائب (١٤٢١هـ، ص ٨٨) الاحتمالات إحصائياً: " بأن احتمال وقوع حادث ما، هو التردد النسبي لهذا الحادث عندما تتكرر نفس التجربة عدداً كبيراً من المرات"، لقد ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل بالاعتماد على معايير ثلاثة تتمثل في: الاحتمال الشخصي، والاحتمال الموضوعي، والاحتمال التكراري العجمي (٢٠٠٨، ص ٢٤٧).

- **أسلوب شجرة القرارات:** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة باتخاذ

القرار، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته. وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح العجمي (٢٠٠٨، ص ٢٤٧).

ويشير العجمي (٢٠٠٨، ص ٢٤٨) أنه يمكن متحد القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيقه بفاعلية يتطلب استعانة متخذ القرار بالحاسب لتقدير درجة الاحتمالات المتوقعة وتحديد إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة، كما يعتبر الشماع (٢٠٠٠، ص ٢٦٠) شجرة القرارات إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك عند المفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع، فهو أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات، والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها.

- **نظرية المباريات الإدارية:** يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه ونشأت فكرة المباريات سنة (١٩٢٨) عندما اكتشفها فون ومورجيتريستين ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام (١٩٤٤) عندما ظهر كتاب لفون نيومان تحت اسم (نظريات المباريات والسلوك الاقتصادي)، هذا ويمكن استخدام هذه النظرية في تطوير إعداد الموازنات التخطيطية، واتخاذ القرارات في ظل المنافسة والصراع ويذكر علاقي (٢٠٠٠، ص ٨٥) أن المباراة ترتبط بحالات التضارب في المصالح بين المتنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل استراتيجية أو بديل ممكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك، ولكنه عندما يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٢٤٧).

- **أسلوب التحليل الحدي:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات. ويهدف أسلوب التحليل الحدي إلى روتينية وغير محددة جيداً ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة، بشأن كيفية حلها. وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات، وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد، ويُصنّفها كنعان (٢٠٠٣، ص ٢٥٠) بأنها القرارات التي لا تتكرر، وتتميز بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير

طويل، ومن أمثلة هذه القرارات الصادر بافتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات. أما القرارات شبه المبرمجة فهي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة، ويتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد، ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

### الدراسات السابقة

- دراسة كيم (Kim, 2001)، كانت الدراسة بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠١) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا الشمالية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات، والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس، والخبرة التعليمية، وحجم المدرسة، والموضوعات التي يدرسها المعلمون، وإدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديموغرافية، وتبين أن المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي، وأن المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي .
- دراسة اليوسف (٢٠٠٥): كانت الدراسة بعنوان: "الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها الواقع والمأمول من وجهة نظر مسؤولي كليات خدمة المجتمع. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات والكشف عن أهمية استخدام الأساليب العلمية في صنع القرارات، والتعرف على أبرز المعوقات التي تعيق الأساليب العلمية في صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالي كليات خدمة المجتمع والبالغ عددهم (٧٥) عضواً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، وصممت استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع، جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أهميتها بدرجة كبيرة، وتبين أن مستوى المعوقات في استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرار متوسطة.

- **دراسة المصري (٢٠٠٨)** كانت الدراسة بعنوان: معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها". دراسة حالة حيث هدفت التعرف على معوقات اتخاذ القرار والمشاركة في صناعته بالمرحلة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتعرف على الفروق بين وجهة نظر المديرين والمعلمين، ووضع تصورات وحلول مقترحة لتفعيل اتخاذ القرار، وكانت أهم نتائجها قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار وتدني مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتأخر وصول القرارات الى تنفيذها، وتدني استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وتدني استخدام التقنية في اتخاذ القرار.

- **دراسة تشيكيونغ (Chi Keung, 2008)**: كانت الدراسة بعنوان: "تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تنمية وتحسين المعلمين وظيفياً" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في مدينة هونج كونج على (٢٠) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (٣٣٥) معلماً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، والالتزام، وإدراك عبء العمل.

- **دراسة غلوم (٢٠٠٩)** كانت الدراسة بعنوان معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين. هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات والتعرف على تأثير كل من الجنس، ونوع المدرسة، ونوع الهيئتين التعليمية والإدارية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛ في اتخاذ مديري المدارس لقراراتهم، وطرح مقترحات للتغلب على المعوقات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الابتدائية الحكومية بالبحرين البالغ عددهم (١١٢) مديراً، ومديرة، منهم (٢٩) مديراً و (٨٦) مديرة. وقد استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (٧٥) عبارة، تندرج تحتها سبعة محاور رئيسية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين تؤثر بشكل عام بدرجة متوسطة في اتخاذهم.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوعات معوقات اتخاذ وصناعة القرار بشكل عام، وبعضها تناول موضوع مشاركة المعلمين لمديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية. وقد تبين من نتائجها المتشابهة أن المعلمين يشاركون مديري المدارس في اتخاذ القرارات واستفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على المجالات التي تظهر فيها المعوقات، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في طبيعة العينة التي تم تطبيق الاستبانة عليهم وهم المديرون، ومنهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة، وهي الاستبانة.

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياسها لدرجة المعوقات أو العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات العلمية.
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تحدد درجة معوقات أساليب اتخاذ القرار العلمية بينما هناك عدد من الدراسات السابقة تناول العلمية والتقليدية عند عرضه لمعوقات اتخاذ القرار.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسات أن هناك عدداً كبيراً من المعوقات التي تقف حائلاً أمام استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار تتمثل في: عدم توفر المؤهلين والمتخصصين، عدم توفر الحاسوب والتقنيات الحديثة، ضعف التمويل وقصور البحث العلمي، عدم وجود أقسام متخصصة في المؤسسات، ضعف الوعي والمعرفة المتعلقة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار. أوصت الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار، وتكثيف الدورات التدريبية، وتأهيل العاملين واستخدام أشخاص مؤهلين ومتخصصين، وإدخال الحاسوب والتقنيات.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على المجالات التي يمكن تحديد المعوقات في اتخاذ القرارات المدرسية بالأساليب العلمية، وتعرف الباحث على منهج الدراسة المستخدم فيها وأدوات الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها، كما استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

## منهجية الدراسة الميدانية ونتائجها

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

## متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: المؤهل العلمي، الدورات التدريبية بمجال العمل الإداري الخبرة، المرحلة التعليمية. المتغيرات التابعة تشمل متغير درجة وجود معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الشخصية، والاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية، والتقنية).

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية النهارية في جميع المراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية، بالإضافة إلى المراحل المشتركة في محافظة المزوة البالغ عددهم (١٠٥) مديراً وثلاث وأربعون وكيلاً موزعين على المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي مشترك. حيث، نظراً لمحدوديتهم وقدرة الباحث للتواصل فقد معهم، تم توزيع الاستبانة عليهم بأسلوب الحصر الشامل بعد استثناء ثلاثين مديراً ووكيلاً كعينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة. فكانت الاستبانات العائدة (١١٨) استبانة بنسبة (١٠٠) من الاستبانات الموزعة على العينة الأصلية. ويبين جدول رقم (١) في الأسفل توزيع مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء وفقاً للمسمى الوظيفي والمرحلة التعليمية.

## جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء حسب المرحلة التعليمية

المسمى الوظيفي	المرحلة الابتدائية		المرحلة المتوسطة		المرحلة الثانوية		المشتركة		المجموع الكلي	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
المديرون	52	50%	4	3%	5	5%	44	42%	105	71%
الوكلاء	2	5%	2	5%	10	23%	29	67%	43	29%
المجموع الكلي	54	37%	6	4%	15	10%	73	49%	148	10%

اتضح من الجدول رقم (١) أن بعض مديري ووكلاء المدارس في مراحل التعليم العام بمحافظة المخواة يعملون في مدارس مشتركة بنسبة (٤٩%)، بينما بلغت نسبة العاملين في المدارس الابتدائية (٣٧%)، والمتوسطة (٤) والثانوية (١٠) ويتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من المديرين بنسبة (٧١%)، بينما بلغت نسبة الوكلاء (٢٩%).

### • أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث تم إعداد الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة، والأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين، كما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( ).
  - الجزء الثاني: ويحتوي على (المؤهل العلمي ، الدورات التدريبية المرتبطة بمجال العمل الإداري، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية ) عبارة مؤرّعة في ثلاثة محاور، كما يلي:
    - أ. المحور الأول: يقيس درجة وجود المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، ويشتمل على (37) عبارة .
    - ب. المحور الثاني: يقيس درجة وجود المعوقات التنظيمية والإدارية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ، ويشتمل على (16) عبارة .
    - ج. المحور الثالث : يقيس درجة وجود المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ، ويشتمل على (8) عبارات .
- وقد تصدّر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب مُوجّه للمحكم، طلبت فيه الباحث قراءة عبارات الاستبانة، وبيان الرأي من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتمائها إلى المحور والبُعد الواردة فيه، بالإضافة إلى الحكم على مدى وضوحها وصياغتها اللغوية.

### • صدق الأداة:

**الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس بجمعة أم القرى ، وجامعة الملك عبدالعزيز ، وجامعة الباحة وجامعة الملك خالد، وتم التعديل بناءً على مقترحاتهم.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات لمحور درجة وجود المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ما بين (0.51) و(0.85)، ومحور درجة وجود المعوقات التنظيمية والإدارية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ما بين (0.56) و(0.87)، ومحور درجة وجود المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ما بين (0.52) و(0.75) ، وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.



**ثبات الأداة:** أن معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (60%)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور درجة وجود المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار (0.90)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور درجة وجود المعوقات التنظيمية والإدارية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار (0.93)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور درجة وجود المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار (0.81).

### • نتائج الدراسة ومناقشتها

#### نتائج السؤال الفرعي الأول ومناقشته:

ما المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال ؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول الذي يقيس درجة وجود المعوقات الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية لاتخاذ القرار لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام. وقد تم ترتيبها تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فإن الترتيب حسب الانحراف المعياري الأقل.

#### جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات المحور الأول المعوقات

##### الشخصية والاجتماعية " وللمحور ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
3	التسرع من قبل بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار الإداري	1	3.83	٠,٩٠	كبيرة
11	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات مدير المدرسة	2	3.82	١,٢٣	كبيرة
4	ضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري	3	3.72	١,١٤	كبيرة
8	تردد مدير المدرسة في اتخاذ القرار الإداري	4	3.50	١,٠٧	كبيرة
1	تمسك مدير المدرسة بأساليب اتخاذ القرار التقليدية	5	3.48	١,٠٦	كبيرة

كبيره	١,١٣	٣,٤٤	6	ضعف خبرة مدير المدرسة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار	2
متوسطة	١,٠٥	٣,32	7	التخوف من تعارض تطبيق الأنشطة اللامنهجية مع التقاليد السائدة للمجتمع	13
متوسطة	١,٠٣	٣,2٤	8	ضعف خبرة مدير المدرسة في توقع النتائج	7
متوسطة	١,٣٠	٣,1٤	9	انفراد مدير المدرسة بالرأي الشخصي وعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	11
متوسطة	١,٣١	٣,12	10	اهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الاجتماعية للمعلمين على حساب المصلحة التعليمية	9
متوسطة	١,٢٠	٣,11	11	خوف مدير المدرسة من فقدان السلطة الاجتماعية من نتائج اتخاذ القرار الإداري	10
متوسطة	١,١٢	٣,05	12	ضعف قدرة مدير المدرسة على المبادرة والابتكار وخلق أفكار جديدة	6
متوسطة	١,٠٩	2.67	13	تغليب المصلحة الشخصية لمدير المدرسة في ممارسة أساليب اتخاذ القرار	5
متوسطة	0.66	٣,35		الدرجة الكلية للمعوقات الاجتماعية والشخصية	

يتضح من الجدول رقم (2) أن درجة وجود المعوقات المتعلقة بالجوانب الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٣٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات الشخصية والاجتماعية، وربما سبب مجيء هذا المحور بدرجة متوسطة كونه يتعلق بعوامل شخصية تختلف من شخص لآخر، وتعتمد على الخصائص الشخصية التي يتصف بها القائد التربوي والنمط القيادي الذي يمارسه في تعامله مع العاملين، وربما كشفت نتائج الدراسة أن غالبية تلك الخصائص كانت متوسطة من حيث خوف القائد من تداعيات القرار، وضعف الخبرة، وتدني العلاقات الاجتماعية، والخوف من فقدان السلطة، وضعف القدرة على المبادرة والابتكار، وتغليب المصلحة الشخصية. فجميع هذه الخصائص متوافرة لدى بعض المديرين والوكلاء، ولكنها بدرجة متوسطة مما ساهم في وجود هذا المعوق بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أن معظم المديرين والوكلاء يتم اختيارهم في ضوء خصائص شخصية واجتماعية قوية مما ساهم في وجود تلك المعوقات بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بمدى تقدير كل معوق من المعوقات فقد جاءت ستة معوقات في الجوانب الشخصية والاجتماعية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣) - (٣,٤٤) وامتدت انحرافات المعيارية من (٠,٩٠ - ١,٢٣) وهي قيم تدل على اختلاف تقدير أفراد مجتمع الدراسة لهذه المعوقات، وقد كانت على النحو التالي :

- التسرع من قبل بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار الإداري.
- ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات مدير المدرسة.
- ضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري.
- تردد مدير المدرسة في اتخاذ القرار الإداري.
- تمسك مدير المدرسة بأساليب اتخاذ القرار التقليدية.
- ضعف خبرة مدير المدرسة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

وربما يُفسر سبب مجيء هذه المعوقات بدرجة كبيرة على ترتيبها لشبوع مثل هذه الخصائص لدى غالبية مديري المدارس أو الوكلاء إذا طلب منهم اتخاذ القرارات بشكل عام؛ فإن التسرع في اتخاذ القرار، واللجوء إلى الأساليب التقليدية هو السائد اعتقاداً من القائد أن السرعة عامل إيجابي لتحسين شكل اتخاذ القرار، ولكن الأساليب العلمية لا تحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار الإداري بقدر حاجتها إلى التروي والتفكير والإحاطة بجميع البدائل الممكنة والتداعيات التي قد تنتج عند اتخاذ القرارات الإدارية. أما ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل القرارات فما زال الاعتقاد بأن يتم اتخاذ بالرغم من مجيئها بالدرجة المتوسطة.

اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة هجان (٢٠٠٠) التي كشفت عن أن أبرز معوقات اتخاذ القرارات الشخصية هي ضعف الثقة بالنفس، وانفتحت جزئياً مع نتائج دراسة أبو العلا (٢٠٠٣) التي تبين فيها أن من معوقات اتخاذ القرار نقص الحماسة في المشاركة بصنع القرار، وانفصال المديرين والوكلاء عن المعلمين في القيام بالأعمال الإدارية بالمدرسة، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلمين والمدير وتردد المدير وعدم جرأتهم في اتخاذ القرار، وتأخر وصول القرارات لمنفذيها. واختلفت نتيجة الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة خليل (٢٠٠٠) التي كشفت عن ممارسات إيجابية في أساليب اتخاذ القرارات حيث تبين أن مدير المدرسة لا يتخذ قراراً إلا في حضور كافة الأطراف المعنية بالقرار، كما يفضل القرارات التي تتخذ بطريقة جماعية، وأوضحت الدراسة أن هناك عدداً قليلاً من المديرين يفضلون اتخاذ القرار بطريقة فردية.

بينما اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة النابه (١٩٩٤) التي كشفت عن بعض المعوقات الشخصية وهي متعلقة في وقت اتخاذ القرار، قصور البيانات والمعلومات، والتردد وعدم الحسم، وضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، واتفقت مع نتيجة دراسة السامرائي (١٩٩٩) في ضعف المعرفة بالأساليب الكمية ضعيفة جداً في مواقع اتخاذ القرار بالإضافة إلى سيطرة الأساليب التقليدية، وعدم وجود إلمام ومعرفة بالأساليب الكمية وكيفية استخدامها، وأن هناك عدداً قليلاً من المتخصصين في هذا المجال. واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أحمد (١٩٩٨) أن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير، وأن الأساليب المتبعة محدودة وبسيطة و أن مجالاتها محدودة أيضاً، وإنها العائق الرئيس في عدم تطبيق الأساليب الكمية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة النابه (١٩٩٤) التي تبين فيها أن الإدارة المدرسية تعتمد على أسلوب الخبرة السابقة أكثر من غيره من الأساليب عند اتخاذ القرار، ويندر استخدام أسلوب البحث في اتخاذ القرار. واتفقت مع نتائج دراسة درويش (١٩٩٢) وعدم وجود تشجيع من رؤساء العمل وعدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة.

**نتائج السؤال الفرعي الثاني ومناقشته: ما المعوقات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟**

ولإجابة عن هذا السؤال ؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني الذي يقيس درجة وجود المعوقات المتعلقة بالتنظيم الإداري لتطبيق الأساليب العلمية لاتخاذ القرار لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون للمحور بشكل عام. وقد تم ترتيبها تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فإن الترتيب حسب الانحراف المعياري الأقل.

**جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المعوقات المحور الثاني المعوقات الإدارية والتنظيمية " وللمحور كل مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
21	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة	1	٤,١٦	١,٠٦	كبيرة
20	ضعف دعم إدارة التربية والتعليم المدير المدرسة في قراراته	2	٤,٠٦	١,٠٤	كبيرة

كبيرة	٠,٩١	٤,٠٠	3	قلة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية	15
كبيرة	١,٠٢	٣,٨٢	4	تتضارب القرارات الصادرة من الإدارات المشرفة	22
كبيرة	٠,٩٤	٣,٧٢	5	غياب التخطيط الجيد لتحسين تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار	14
كبيرة	١,٠٢	٣,٦٧	6	الافتقار إلى البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري	19
كبيرة	١,٠٨	٣,٦٢	7	تعارض بعض قرارات إدارة التربية والتعليم مع قرارات إدارة المدرسة	17
كبيرة	١,١٢	٣,٥٨	8	ضعف قدرة مدير المدرسة في استخدام الصلاحيات الممنوحة له	23
كبيرة	١,١٥	٣,٥٤	9	قلة إلمام مدير المدرسة لمعظم اللوائح والأنظمة	16
كبيرة	١,١٤	٣,٤٥	10	تأخر إبلاغ مدير المدرسة بقرارات الإدارة العليا	18
متوسطة	١,٠٢	٣,٣٧	11	البطء في آلية اتخاذ مدير المدرسة للقرار الإداري	26
متوسطة	١,١٦	٣,٢٣	12	ضعف قدرة مدير المدرسة في تفويض المرؤوسين	27
متوسطة	١,١٨	٣,١٥	13	قلة خبرة مدير المدرسة في إدارة الوقت	28
متوسطة	١,٢٢	٣,١٤	14	الافتقار إلى الإعداد الجيد للاجتماعات في المدرسة	29
متوسطة	١,١٥	٣,٠٩	15	عدم إيمان مدير المدرسة بجدوى تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار	24
متوسطة	١,٠٥	٣,٠٥	16	قلة استخدام مدير المدرسة لقنوات الاتصال في اتخاذ القرار الإداري	25
كبيرة	٠,٦٧	٣,٥٥		الدرجة الكلية للمعوقات التنظيمية والإدارية	

اتضح من الجدول رقم (3) أن درجة وجود المعوقات المتعلقة بالتنظيم الإداري لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٥٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات التنظيمية. وفيما يتعلق بمدى تقدير كل معوق من المعوقات فقد جاءت عشرة معوقات في التنظيم الإداري بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,١٦) - (٣,٤٥) وامتدت انحرافات المعيارية

من (٠٩١ - ١٠١). وهي قيم تدل على اختلاف تقدير أفراد مجتمع الدراسة لهذه المعوقات، وقد كانت على النحو التالي:

- كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عائق مدير المدرسة.
- ضعف دعم إدارة التربية والتعليم لمدير المدرسة في قراراته.
- قلة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية.
- تضارب القرارات الصادرة من الإدارات المشرفة.
- غياب التخطيط الجيد لتحسين تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.
- الافتقار إلى البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري.
- تعارض بعض قرارات إدارة التربية والتعليم مع قرارات إدارة المدرسة.
- ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات الممنوحة له.
- قلة إلمام مدير المدرسة بمعظم اللوائح والأنظمة.
- تأخر إبلاغ مدير المدرسة بقرارات الإدارة العليا.

ويلاحظ أن معظم تلك المعوقات تتعلق بالاتصال والتواصل الإداري بين إدارة التعليم، السلطة المشرفة على إدارة المدارس، ومديري المدارس، حيث إنه ما زالت المركزية في اتخاذ القرارات بالرغم من محاولة وزارة التربية والتعليم ممثلة بمكاتبها بالمناطق التعليمية، بتطبيق اللامركزية المنضبطة، ولكن الكثير من القرارات التي يتم اتخاذها من قبل مديري المدارس، والتي ربما يتم اتخاذها بالأساليب العلمية الحديثة، قد لا تجد من يدعمها ويعززها من قبل إدارة التعليم لوجود تضارب في نوعية القرارات مع القرارات الصادرة من إدارة التعليم لعدم وجود تنسيق مسبق بين الإدارة المدرسية وإدارة التعليم، أو تأخر إبلاغها للإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود معوقات تتعلق بالتنظيم الإداري نفسه مثل وجود خطة تنظم العمل المدرسي، مما يجد المدير نفسه أمام إجراءات إدارية يجب القيام بها، وتتطلب منه اتخاذ القرار، ولكن يتم اتخاذها بأيسر الطرق وأسهلها وهي الطرق التقليدية، بالإضافة إلى عدم إلمام بعض مديري المدارس في الفنيات الإجرائية لتطبيق الأساليب العلمية، أو التخطيط لاتخاذ القرار بأسلوب علمي، وضعف الدورات التدريبية بمجال الإدارة المدرسية، واتخاذ القرارات، والتعامل المشكلات الإدارية بالاعتماد على الخبرة التقليدية، مما يُضعف تلك القرارات، ويؤدي إلى عدم تعزيزها من إدارة التعليم، فضلاً عن المشكلات المتعلقة بنقص المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها متخذ القرار بالأسلوب العلمي. خاصة تلك المعلومات والبيانات التي قد نصت عليها اللائحة التنظيمية بالعمل؛ فعدم اطلاع أو معرفة المدير بها يؤدي إلى ضعف القرار الذي قد يتعارض مع النص.

أما المعوقات الأخرى التي جاءت بدرجة متوسطة فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية من (٣,٠٥-٣,٣٧) بانحرافات معيارية تراوحت من (١٠٢-١٢٢)، وتدل تلك الانحرافات الكبيرة على اختلاف وجهات النظر بين المديرين والوكلاء لتقديرها ؛ وذلك لاختلاف الإدارات المدرسية والنمط القيادي الذي يستخدمه المدير أو الوكيل في ممارساته الإدارية اليومية بالعمل المدرسي. وقد كانت على الترتيب التالي:

- البطء في آلية اتخاذ مدير المدرسة للقرار الإداري.
  - ضعف قدرة مدير المدرسة في تفويض المرؤوسين.
  - قلة خبرة مدير المدرسة في إدارة الوقت.
  - الافتقار إلى الإعداد الجيد للاجتماعات في المدرسة.
  - عدم إيمان مدير المدرسة بجدوى تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.
  - قلة استخدام مدير المدرسة لقنوات الاتصال في اتخاذ القرار الإداري.
- وربما سبب مجيء هذه المعوقات بدرجة متوسطة لتدني تأثيرها لدى بعض الإدارات المدرسية لاختلاف درجة الاهتمام الشخصي من قبل متخذ القرار بالمجال الذي يتعلق فيه القرار المدرسي، وكذلك قد يلجأ البعض في تفويض بعض صلاحياته إلى معلمين بالمدرسة، والبعض قد لا يلجأ إلى التفويض خوفاً من المساءلة أو . الثقة الكبيرة بالعاملين، أما ما يتعلق بإدارة الوقت فليس بالضرورة أن يعتمد القرار على الوقت الزمني الذي يتم اتخاذه فيه بقدر ما يعتمد على الدقة وعدم الوقوع في الخطأ بعد اتخاذ القرار. ويدل مجيء المعوقات، كعدم الإيمان علم الأساليب العلمية عرفها علاقي (٢٠٠٠، ص ٥٨) ب: الأساليب النظرية التي تشمل الحكم الشخصي للمدير والحقائق والتجربة والآراء المهمة بالإضافة إلى الأساليب الكمية لأدوات بحوث العمليات، مثل البرمجة الخطية والتماثل ونظرية المباريات والاحتمالات. وأغراض الدراسة الحالية يُقصد بها الأساليب النظرية والكمية المتمثلة في إجراء التجارب والاستشارات والأساليب الكمية لبحوث العمليات كالمباريات والاحتمالات وشجرة القرارات بجدوى الأساليب العلمية في اتخاذ القرار .

نتائج السؤال الفرعي الثالث ومناقشته: ما المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المعوقات الواردة بالمحور الثالث بالاستبانة الذي يقيس درجة وجود المعوقات المتعلقة التقنية لتطبيق الأساليب

العلمية في اتخاذ القرار الإداري، وكذلك تم حساب المتوسط الموزون حسب الإجابة للمحور بشكل عام، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي وفي حالة تساوي المتوسطات فإن الترتيب حسب الانحراف المعياري الأقل.

#### جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات المحور الثالث المعوقات التقنية وللمحور ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
37	ازدحام جدول العمل الإداري لمدير المدرسة	1	٤,١٠	١,١٥	كبيرة
33	قلة الدورات التدريبية للإداريين في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية	2	٤,٠٤	٠,٩٩	كبيرة
36	القصور في توفر المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة	3	3.91	١,٢١	كبيرة
32	ضعف صيانة الأجهزة والبرامج الحاسوبية المدرسية	4	٣,٨٤	١,١٦	كبيرة
35	ندرة توفر الإداري المختص في مجال الحاسب الآلي	5	٣,٨٣	١,١٢	كبيرة
31	ضعف الدعم الفني المباشر للتطبيقات الحاسوبية الخاصة بالعمل الإداري	6	٣,٤٧	١,١١	كبيرة
34	ضعف قناعات الإداريين بأهمية توظيف التقنية الحديثة بالعمل الإداري	7	٣,٣٧	١,٢١	متوسطة
30	ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التقنية الحديثة	8	٣,٢٦	١,١٩	متوسطة
	الدرجة الكلية المعوقات التقنية		٣,٧٣	٠,٦٩	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (4) أن درجة وجود المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٧٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩) وهي قيمة أقل من واحد صحيح؛. تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود المعوقات التقنية. وفيما يتعلق بمدى تقدير كل معوق من المعوقات فقد جاءت ستة معوقات تقنية بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، حيث تراوحت متوسطاتها



الحسابية بين (٤,١٠ - ٣,٤٧) ، وامتدت انحرافات المعيارية من (٠,٩٩ - 1.21)، وهي قيم تدل على اختلاف تقدير أفراد مجتمع الدراسة لهذه المعوقات، وقد كانت على النحو التالي:

- ازدحام جدول العمل الإداري لمدير المدرسة.
- قلة الدورات التدريبية للإداريين في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية.
- القصور في توفر المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة.
- ضعف صيانة الأجهزة والبرامج الحاسوبية المدرسية.
- ندرة توفر الإداري المختص في مجال الحاسب الآلي.
- ضعف الدعم الفني المباشر للتطبيقات الحاسوبية الخاصة بالعمل الإداري.

ويمكن تفسير سبب ذلك بتدني المعرفة المتخصصة بفنيات توظيف الحاسب الآلي في عملية اتخاذ القرار الإداري المدرسي وتحديداً قلة الدورات التدريبية للإداريين في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية، والقصور في توفر المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة، وشراء البرامج الخاصة بذلك، فضلاً عن الجوانب التقنية المتعلقة بضعف الدعم الفني كضعف صيانة الأجهزة والبرامج الحاسوبية المدرسية، وندرة توفر الإداري المختص في مجال الحاسب الآلي، حيث إنه يتم اعتماد مديري المدارس على معلم الحاسب في إنجاز الأعمال الإدارية دون وجود من يمتلك المعرفة العلمية في أساليب اتخاذ القرارات العلمية، وتوظيف الحاسب الآلي في إنجاز القرارات بالأساليب العلمية، فضلاً عن الأعباء الإدارية المطلوبة من مدير المدرسة وعامل الزمن المطلوب اتخاذ القرار فيه تبقى من العوامل التي قد لا تعطى الوقت الإضافي للتدريب والتطبيق على استخدام الحاسب في الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية. بينما جاءت العبارتان " ضعف قناعات الإداريين بأهمية توظيف التقنية الحديثة بالعمل الإداري، وضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التقنية الحديثة ، حيث إنه بلغ متوسطيهما الحسابيين على التوالي (3.37)، (3.26) بانحرافين معياريين (١٢١-1.19)، وربما سبب ذلك إلى حرص الغالبية العظمى على توظيف التقنية الحديثة بالعمل الإداري، وامتلاك البعض

من المديرين لمهارات توظيف التقنية الحديثة بالعمل الإداري، ولكن ليس بمجال اتخاذ القرارات بالحاسب مثلاً إنما إنجاز الأعمال الأساسية. اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة المصري (٢٠٠٨) التي تبين فيها أنه من أبرز المعوقات تدني استخدام التقنية في اتخاذ القرار، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة أبو العلا (٢٠٠٣)، وعدم توفر الإمكانيات المادية والمالية بالمدرسة، واتفقت مع نتائج دراسة السامرائي (١٩٩٩) وأن هناك عدداً قليلاً من المتخصصين في هذا المجال، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أحمد (١٩٩٨م) على أن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير، وأن هناك بعض المقومات لاستخدام الأساليب الكمية تتمثل في استخدام الحاسوب، والرغبة في الاستخدام والتطوير والمعرفة. واتفقت مع نتائج دراسة عاشور (٢٠٠٣) على أن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدى متخذي القرار فقد كانت النتائج دون المتوسط، وأبرز المعوقات الرئيسية لتطبيق الأساليب الكمية تتمثل في نقص المتخصصين، وعدم توفر التمويل الكافي، وعدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة. واتفقت مع نتائج دراسة درويش (١٩٩٢) على أن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدى الغالبية العظمى من متخذي القرار في القطاع الحكومي، وعدم توفر الأشخاص المتخصصين، وعدم وجود تشجيع من رؤساء العمل، وعدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة؟

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجات وجود معوقات تطبيق

الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية مرتبة تنازلياً

م	المحاور	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	المعوقات التقنية	1	3.73	0.69	كبيرة
2	المعوقات التنظيمية والإدارية	2	3.55	0.67	كبيرة
1	المعوقات الشخصية والاجتماعية	3	3.35	0.66	متوسطة
	معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري	--	3.52	0.58	كبيرة

اتضح من جدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق

الأساليب العلمية في اتخاذ القرار كانت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وبانحراف معياري

بلغ (٠,٥٨)، وقد جاءت المحاور الفرعية على الترتيب الآتي: محور المعوقات التقنية في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٦٩)، بينما جاءت المعوقات التنظيمية والإدارية في المرتبة الثانية بدرجة (كبيرة) ومتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٦٧)، أما محور المعوقات الشخصية والاجتماعية فقد حظي بالمرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٦٦) وتدل قيم الانحرافات المعيارية على تجانس التقديرات وتشابهها بين المديرين والوكلاء.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الحربي (١٤٢٩هـ) التي كشفت عن بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية وكان أبرزها كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وضعف دعم إدارة التعليم لمدير المدرسة في صنع القرار المدرسي، وندرة الدورات التدريبية الخاصة بعملية صنع القرار المدرسي. بينما اختلفت معها حيث جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية من معوقات صنع القرار الإداري المدرسي، وقد شكلت المعوقات الاجتماعية معوقاً بارزاً عند صنع القرار الإداري المدرسي.

### ملخص النتائج

- أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في إتخاذ القرار كانت بدرجة (كبيرة)، وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة) بينما جاءت المعوقات التنظيمية والإدارية في المرتبة الثانية بدرجة (كبيرة)، ثم المعوقات الشخصية والاجتماعية بالمرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة).
- أبرز المعوقات المتعلقة بالجوانب الشخصية والاجتماعية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري التسرع من قبل بعض مديري المدارس في اتخاذ القرار الإداري وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات مدير المدرسة، وضعف ثقة مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري، وتردد مدير المدرسة في اتخاذ القرار الإداري، وتمسك مدير المدرسة

بأساليب اتخاذ القرار التقليدية، وضعف خبرة مدير المدرسة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

- جاءت بعض المعوقات الشخصية والاجتماعية بدرجة متوسطة وهي: التخوف من تعارض تطبيق الأنشطة اللامنهجية مع التقاليد السائدة في المجتمع، وضعف خبرة مدير المدرسة في توقع النتائج المتوقعة لكل بديل، وانفراد مدير المدرسة بالرأي الشخصي، وعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، واهتمام مدير المدرسة بالعلاقات الاجتماعية للمعلمين على حساب المصلحة التعليمية، وخوف مدير المدرسة من فقدان السلطة الاجتماعية من نتائج اتخاذ القرار الإداري، وضعف قدرة مدير المدرسة على المبادأة والابتكار وخلق أفكار جديدة، وتغليب المصلحة الشخصية لمدير المدرسة في تطبيق أساليب اتخاذ القرار.

### التوصيات

- الاستفادة من مديري المدارس والوكلاء أصحاب الخبرة التي تزيد عن (١٠) سنوات في تحديد الآليات والإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الأداء للقيادات بمجال استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.
- العمل على التغلب على المعوقات التنظيمية والإدارية التي ظهرت بدرجة كبيرة من خلال إعادة توجيه اللوائح والأنظمة المتعلقة في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية ، حيث يتم تهيئة البيئة التنظيمية بالمدرسة لاتخاذ القرارات بالطريقة العلمية.
- العمل على التغلب على المعوقات والاجتماعية التي كشفت الدراسة عن وجود بعضها من خلال تدريب المديرين على مهارة الضبط الذاتي عند اتخاذ القرار الإداري وتحفيز المجتمع في مشاركته لتفعيل قرارات مدير المدرسة وتعزيز قنوات الاتصال النظامية بين مدير المدرسة بالسلطة العليا عند اتخاذ القرار الإداري ، والعمل على توجيه المديرين للأضرار المترتبة باستخدام أساليب اتخاذ القرار التقليدية ، وتدريب المديرين على المهارات والأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.
- العمل على توفير المخصصات المالية لتحديث التقنيات الحديثة، والعمل على توفير الأجهزة والبرامج الحاسوبية المدرسية وصيانتها باستمرار.
- توفير الإداري المختص في مجال الحاسب الآلي وفريق الدعم الفني للتطبيقات الحاسوبية الخاصة بالعمل الإداري المباشر.

- العمل على إحقاق وكلاء المدارس والإداريين بمزيد من الدورات التدريبية في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية.
- العمل على ايجاد خطط وبرامج للتغلب على المعوقات التقنية لتطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري حيث ظهرت بدرجة كبيرة من خلال تدريب المديرين على استخدام التقنية الحديثة والبرمجيات الإدارية لاتخاذ القرار بالأساليب العلمية الحديثة.
- العمل على توفير نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بين العاملين ومدير المدرسة لتوظيفها في الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية المدرسية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور. (2001). *لسان العرب* (ج. 10). دار الحديث.
- أبو العلا، سهير عبداللطيف. (2003). عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الغدارة المدرسية-دراسة تربوية ميدانية. *المجلة العلمية*، 19(1)، 536-579.
- أحمد، علاء الدين عبدالرحيم. (1998). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية والخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة الإدارة العامة*، 38(3)، (557-586).
- بخيت، قمر محمد. (2009). *معوقات اتخاذ القرارات الادارية وسبل تذليلها* [بحث مقدم] ندوة" الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- البدري، طارق عبدالحميد. (2001). *الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات*. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حبتور، عبدالعزيز الصالح. (2006). *أصول ومبادئ الإدارة العامة*. الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع .
- الحربي، نايف بن نفاع بن نويفع. (2008). *أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك* [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى].
- حرز الله، اشرف. (٢٠٠٧). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي* [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية].

- خزام، منى عطية.(2009). *الغدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية*. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان .
- درويش، ويوسف.(1992). *واقع استخدام أساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات-دراسة ميدانية للقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للإدارة، 1(15)، ص 33-107*.
- السامرائي، حسين.(1999). *اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني. الإدارة العامة، 4(38)، 766-745*.
- سعيد، سهيلة عبدالله.(2007). *الجديد في الاساليب الكمية وبحوث العمليات*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشماع، خليل محمد.(2000). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العارفة، عبد اللطيف عبد الله و الغامدي، أحمد بن عبد الله عطية قران. (2007). *معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية*. اللقاء السنوي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - السعودية: كلية التربية - جامعة الملك سعود.
- عاشور، يوسف حسين.(2003). *واقع استخدام الاساليب الكمية بدولة فلسطين. مجلة الاداري، (95)، 1027-89*.
- عامر، ربيع وعبد الرؤوف، طارق.(2009). *الإدارة المدرسية واتخاذ القرار*. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة .
- العجمي، ناصر.(2008). *درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]*، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العطاس، محمد سالم.(1430هـ). *اتخاذ القرارات- النظرية والتطبيق*. مكتبة الرشد.
- عطوي، جودت عزت.(2009). *الإدارة المدرسية الحديثة(مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية)*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبدالقادر.(1996). *الإدارة العامة*. الكتاب الجامعي.
- علاقي، مدني.(2000). *الادارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (ط. 9)*. مكتبة جدة.

- غلوب، محمد صالح.(٢٠٠٩). معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمملكة البحرين [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الخليجية، البحرين.
- كنعان، نواف.(2003). اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام- مادة الاتصال واتخاذ القرارات. كلية التربية قسم إدارة وتخطيط- 1430هـ.
- الكيلاني، إنمار.(١٤١٥هـ). التقويم الاقتصادي للتعليم وأهميته في اتخاذ القرار الإداري التربوي. مجلة جامعة الملك سعود، 7(1)، 372-390.
- مجمع اللغة العربية بالقاهرة.(٢٠٠٥). المعجم الوسيط (ط. 3). مطابع الأوفست .
- مرسي، محمد منير.(2001). الادارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب.
- المصري، مجدي سعيد.(٢٠٠٨). معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها.
- النابه، نجاه.( ١٩٩٤). واقع عملية اتخاذ القرار الاداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة الخليج العربي، العدد 49 لسنة(14)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 53-96.
- نائب، إبراهيم.(١٤٢١هـ). نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- نصر، نعيم.(١٩٨٤). مشكلات ومستقبل تطبيق التحليل الكمي في الغدارة. المجلة العربية للإدارة، 10(1)، 10-٣٨.
- هجان.(٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة التربوية، 11(41)، مجلس النشر العلمي.
- اليوسف، خلود بنت سعد عبدالعزيز.(2005). الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتهما، الواقع والمأمول من وجهة نظر مسؤولي كليات خدمة المجتمع. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (4)، 361-387.
- ثانياً: المراجع الأجنبية

Abu al-‘Ala, S. (2003). Making and taking educational decisions in school administration – A field educational study (‘ Amaliyat şun‘ wa-ittikhādh al-qarār al-tarbawī fī al-idārah al-madrāsīyah- Dirāsah tarbawīyah maydānīyah). *Scientific Journal*, 19(1), 536-579.

Ahmed, A. (1998). Reality of using quantitative methods in decision-making: A field study of industrial and service institutions in the Hashemite

- Kingdom of Jordan (Wāqi‘ istikhdam al-asālīb al-kammīyah fī ittikhādh al-qārār - Dirāsah maydānīyah lil-mu’assasāt al-šinā‘īyah wa-al-khidmīyah fī al-Mamlakah al-Urdunīyah al-Hāshimīyah). *Journal of Public Administration*, 38(3), 557-586.
- Al-‘Ajmi, N. (2008). Secondary school principals’ engagement of teachers in the decision-making process from the teachers' perspective in Kuwait (*Darajat ishārāk mudīrī al-madāris al-thanawīyah li-mu’allimīhim fī ‘amaliyyat ittikhādh al-qārār min wjhat nazar al-mu’allimīn fī Dawlat al-Kuwayt*) [Unpublished Master’s thesis]. Amman Arab University.
- Al-‘Ataas, M. S. (1430 H). *Decision-making – Theory and application (Ittikhādh al-qārārāt - al-nazariyah wa-al-taṭbīq)*. Al-Rushd Library.
- Al-‘Arifah, A., & Al-Ghamdi, A. (2007). *Obstacles to implementing quality in public education from the perspective of administrators, educational supervisors, and school principals in Al-Baha Region (Ma’awīqāt taṭbīq al-jawdah fī al-ta’līm al-‘āmm min wjhat nazar al-mas’ūlīn wa-al-mushrifīn al-tarbawīyīn wa-mudīrī al-madāris fī Mintaqat al-Baha al-tā’līmīyah)* [Conference presentation]. The 14th Annual Meeting: Quality in Public Education – Saudi Educational and Psychological Sciences Society, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia.
- Al-Aqi, M. (1996). *Public administration (Al-idārah al’ama)*. University Book.
- Al-Aqi, M. (2000). *Management: Analytical study of administrative functions and decisions (Al-idārah: Dirāsah taḥlīlīyah lil-wazā’if wa-al-qārārāt al-idārīyah)* (9<sup>th</sup> ed.). Jeddah Library.
- Al-Badri, T. (2001). *Leadership and administrative methods in institutions (Al-asālīb al-qiyādīyah wa-al-idārīyah fī al-mu’assasāt)*. Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Al-Harbi, N. (2008). Major obstacles in administrative decision-making among principals of primary schools in Tabuk Region (*Abraza ma’ūqāt ṣan’ al-qārār al-idārī al-madrāsī ladā mudīrī al-madāris al-ibtidā’īyah*



*fī Miṅṭaqat Tabūk*) [Published Master's thesis, Umm Al-Qura University].

Al-Kilani, I. (1415 H). Economic evaluation of education and its importance in administrative decision-making in education (Al-taqwīm al-iqtisādī lil-ta'ālīm wa-ahammīyatuh fī ittikhādh al-qarār al-idārī al-tarbawī). *King Saud University Journal*, 7(1), 372-390.

Al-Nabeh, N. (1994). Reality of the administrative decision-making process at the school level in the United Arab Emirates (Wāqi' 'amaliyat ittikhādh al-qārār al-idārī 'alá mustawá al-madrasah fī Dawlat al-Imārāt al-'Arabīyah al-Muttaḥidah). *Gulf Arab Education Journal*, 49, 53-96.

Al-Samra'i, H. (1999). Attitudes of employees towards using quantitative methods in decision-making in the Jordanian public sector (Ittijāhāt al-'āmilīn naḥw istikhdam al-asālīb al-kammīyah fī ittikhādh al-qārār fī al-qitā' al-ḥukūmī al-Urdunī). *Public Administration*, 4(38), 745-766.

Al-Shamma, K. (2000). *Organization theory (Naḥariyat al-munazzamah)*. Dar Al-Maseera for Publishing and Distribution.

Al-Yousef, K. (2005). Scientific methods for decision-making in community service programs in higher education institutions and their obstacles: Reality and aspirations from the perspective of community service college administrators (Al-asālīb al-'ilmīyah li-ṣun' al-qarārāt fī barāmij kulliyāt khidmat al-mujtama' fī mu'assasāt al-ta'ālīm al-'ālī wa-ma'awīqātuhā, al-wāqi' wa-al-ma'mūl min wihat nazar mas'ūlī kulliyāt khidmat al-mujtama'). *Arab Studies in Education and Psychology*, (4), 361-387.

Amer, R., & Abdel Raouf, T. (2009). *School administration and decision-making (Al-idārah al-madrāsīyah wa-ittikhādh al-qarār)*. Arab Institution for Science and Culture.

Ashour, Y. (2003). Reality of using quantitative methods in Palestine (Wāqi' istikhdam al-asālīb al-kamīyah bi-Dawlat Filasṭīn). *Al-Idari Magazine*, (95), 89-1027.

- Atwi, J. (2009). *Modern school administration: Theoretical concepts and applications (Al-idārah al-madrāsīyah al-ḥadīthah: Mafāhīmuhā al-nazarīyah wa-taṭbīqātuhā al-‘amaliyyah)*. Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Bakhit, Q. (2009). *Obstacles to administrative decision-making and ways to overcome them (Ma‘ūqāt ittikhādh al-qarārāt al-idārīyah wa-subul tathlīl-hā)* [Conference presentation]. Conference on “Statistics and Operations Research and Their Obstacles in Administrative Decision-Making in Arab Countries,” Cairo, Egypt.
- Chi keung, c. (2008). *the effect of shared decision-making on the improvement in teachers. job development*, access date, october 14,2009, from: <http://www.eric.ed.gov> .
- Darwish, Y. (1992). Reality of using quantitative methods in problem analysis and decision-making: A field study of the government sector in the United Arab Emirates (Wāqi‘ istikhdam asālīb al-kamīyah fī taḥlīl al-mushkilāt wa-ittikhādh al-qarārāt - Dirāsah maydānīyah lil-qīṭā‘ al-ḥukūmī fī Dawlat al-Imārāt al-‘Arabīyah al-Muttaḥidah). *Arab Journal of Administration*, 1(15), 33-107.
- Ghloum, M. (2009). Obstacles to decision-making from the perspective of primary school principals in the Kingdom of Bahrain (*Ma‘awīqāt ittikhādh al-qarār kamā yarāhā mudīrū al-madāris al-ibtidā’īyah bi-Mamlakat al-Baḥrayn*) [Unpublished Master’s thesis]. Gulf University, Bahrain.
- Habtour, A. (2006). *Principles and fundamentals of public administration (Uṣūl wa-mabādī’ al-idārah al-‘āmmah)*. International Scientific Press and Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Hajjan. (2000). Reality of the decision-making process in public education schools in Kuwait (Wāqi‘ ‘amaliyyat ittikhādh al-qārār fī madāris al-ta‘līm al-‘āmm bi-Dawlat al-Kuwayt). *Educational Journal*, 11(41).
- Harzallah, A. (2007). Participation of high school teachers in decision-making and its relation to job satisfaction (Mada mushārakat mu‘allimī al-

- madāris al-thānawīyah fī ittikhādh al-qarārāt wa-‘ilāqatuh bi-riḍāhum al-wazīfī) [Published Master’s thesis, Islamic University].
- Ibn Manzur. (2001). *Language of the Arabs (Lisan al- ‘Arab)* (Vol. 10). Dar al-Hadith.
- Kanaan, N. (2003). *Decision-making in general education institutions – Communication and decision-making (Ittikhādh al-qarārāt fī mu’assasāt al-ta’līm al-‘āmm - māddat al-ittiṣāl wa-ittikhādh al-qarārāt)*. College of Education, Department of Administration and Planning.
- Khozam, M. (2009). *Management and decision-making in the information age from the social work perspective (Al-idārah wa-ittikhādh al-qarārāt fī ‘aṣr al-ma’lumātiyah min manẓūr al-khidmah al-ijtimā’īyah)*. Faculty of Social Work, Helwan University.
- Kim, F. (2001). *the relationship between decision making participation in job satisfaction among wore a school teacher*. university of Iowa proudest abstracts.
- Morsi, M. (2001). *Educational administration: Principles and applications (Al-idārah al-ta’līmīyah: Uṣūluhā wa-taṭbīqātuhā)*. Alam Al-Kutub.
- Na’ib, I. (1421 H). *Decision theory: Computerized quantitative models and methods (Naẓariyat al-qarārāt namādhij wa-asālīb kamīyah maḥūsabah)*. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Nassar, N. (1986). Problems and the future of applying quantitative analysis in administration (Mushkilāt wa-mustaqbal taṭbīq al-tahlīl al-kammī fī al-idārah). *Arab Journal of Administration*, 10(1), 10-38.
- Robinson, v. & Timperley, H. (1996). Learning to be Responsive: The Impact of School CHOICE & Decentralization: Educational. *Education Management and Administration*, 24(1),65-78.
- Saeed, S. (2007). *Updates in quantitative methods and operations research (Al-jadīd fī al-asālīb al-kamīyah wa-buḥūth al-‘amaliyyāt)*. Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.