



درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير

إعداد

أ.د. / محمد علي عسيري

أستاذ القيادة التربوية والتخطيط-قسم
القيادة والسياسات التربوية-
كلية التربية بجامعة الملك خالد

أ/ علي عباس سالم عسيري

باحث دكتوراة بقسم القيادة والسياسات
التربوية-كلية التربية جامعة الملك خالد

درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير

علي عباس سالم عسيري^١، محمد علي عسيري^٢.

^١باحث دكتوراة بقسم القيادة والسياسات التربوية-كلية التربية جامعة الملك خالد.

^٢أستاذ القيادة التربوية والتخطيط-قسم القيادة والسياسات التربوية-كلية التربية بجامعة الملك خالد.

الايمل: aabbas6@hotmail.com

المستخلص:

هدفت البحث التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير ووضع عدد من التوصيات لزيادتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (٣٠٠) معلماً من المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وتوصل البحث إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية (بمجال شؤون الطلاب، ومجال شؤون المعلمين، ومجال المناهج وطرق التدريس) بدرجة ممارسة متوسطة، وأن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمجال الشؤون المالية في المدارس الثانوية في منطقة عسير بدرجة ممارسة متوسطة؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

وتم التوصية بمجموعة باستخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية بمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، ومشاركة جميع الأطراف العاملة في المدرسة في عملية صنع القرارات، وتحليل البيانات، وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرارات، وتفعيل الأنظمة والتعليمات المعمول فيها في الإدارات والمناطق التعليمية فيما يخص الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وعمليات التفويض لهذه الصلاحيات للوكلاء والمعلمين في المدرسة وإشراكهم في صنع القرارات، وتفعيل دور المعلمين في القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق التدريس لما لذلك من أهمية في تحسين أداء المعلمين وتطوير المناهج الدراسية.

الكلمات المفتاحية: المشاركة في اتخاذ القرار، شؤون الطلاب، شؤون المعلمين، الشؤون المالية.



The Degree of Teachers' Participation in Administrative Decision-Making in Secondary Schools in the Asir Region

Ali Abbas Salem Asiri¹, Mohammed Ali Asiri²

¹ Doctoral Researcher, Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Khalid University.

² Professor of Educational Leadership and Planning, Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Khalid University.

Email: aabbas6@hotmail.com

ABSTRACT:

The research aimed to identify the degree of teachers' participation in making administrative decisions in secondary schools in the Asir region and to develop a number of recommendations for their development. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample of (300) teachers from secondary schools in the Asir region. The research concluded that the degree of teachers' participation in Making administrative decisions in the field of student affairs in secondary schools in the Asir region came at a moderate degree of practice, and that the degree of teachers' participation in making administrative decisions in the field of teacher affairs in secondary schools in the Asir region came to a moderate degree, and that the degree of teachers' participation in making administrative decisions In the field of curricula and teaching methods in secondary schools in the Asir region, and the degree of teachers' participation in making administrative decisions related to the field of financial affairs in secondary schools in the Asir region; There are no statistically significant differences in the degree of teachers' participation in making administrative decisions in secondary schools according to the variables (academic qualification, type of qualification, and number of years of experience).

A group was recommended to use modern technical means in the process of participating in administrative decision-making in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia. Participation of all parties working in the school in the decision-making process, analyzing data, verifying information before making decisions, activating the systems and instructions in effect in educational departments and districts regarding the powers granted to school principals and the processes of delegating these powers to agents and teachers in the school and involving them in decision-making, activating the role of Teachers in decisions related to curricula and teaching methods because of its importance in improving teachers' performance, developing curricula.

keywords: participation in decision-making, student affairs, teacher affairs, financial affairs.

مقدمة:

يعيش العالم اليوم تطورًا كبيرًا بسبب ظهور العديد من التقنيات الحديثة التي أثرت على حياة الأفراد، وعلى طريقة أداء أعمالهم المختلفة، وقد أدى التغلغل الكبير للتكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل وفي الحياة إلى تغير الكثير من الأدوار المهنية المرتبطة بمهنة التعليم، والتي تأثرت بالتقنيات الحديثة بشكل كبير وخاصة المجال الإداري.

وأصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة فهي تمس كل جوانب حياة الإنسان كونه لا يعيش منفرداً، وإنما يعيش داخل مؤسسات مختلفة أوجدها المجتمع لتلبية احتياجات أفرادها ومواجهة مشكلاتهم، ومن أجل هذا فقيام الإدارة بدورها على الوجه الأكمل، وتحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب يساعد في تحقيق الرفاهية لأفرادها، ويحظى النمو المهني المستمر للعاملين التربويين ورجال الإدارة التربوية على وجه الخصوص، بأهمية متزايدة، وذلك لأن التطور والتجديد سمة بارزة من سمات العصر الحديث الذي يشهد سباقاً علمياً في جميع المجالات، ويأتي دور القادة التربويين الذين يقع على عاتقهم تطوير أداء جميع العاملين بمؤسساتهم في مقدمة الأعمال الواجب تنفيذها. (الحوارني، ٢٠٢٢)

وتعد الإدارة المدرسية صمام النجاح لكل مؤسسة تعليمية، ومتابعة كافة الإجراءات من أجل تحقيق هذه الرؤية واستقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التعليمية، مع قدرتها على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التعليمية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق رؤية مشتركة كما تسعى لإحداث التغيير كفرصة للنمو، وتشارك في صنع القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمين والطلبة والآباء، وتحدد مسؤوليات المعلمين في جميع مستويات التعليم، كما أنها تعزز وتدعم المجتمع والتعلم المستمر وتشجع النمو والتنمية من أجل الوصول إلى الهدف وهو ارتفاع التحصيل الدراسي لجميع الطلاب (الهلال، ٢٠٢٢).

وتشكل عملية صنع القرارات محور الأنشطة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهي من أهم ما يمارسه المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية، كما تعد عملية صنع القرار واتخاذها من أكثر العمليات استهلاكاً للوقت والجهد، وذلك لتعدد وتكرارها، ومتريبات اتخاذها، وهي من أهم جوانب العملية الإدارية لدى القادة الإداريين لمسؤوليتهم المباشرة عن نتائج هذه القرارات ويرتبط اتخاذ القرارات بكيفية إجراء ذلك بدءاً من الإحساس بالمشكلة وتحديدها ومعرفة طبيعتها، وتحديد أهدافها وغاياتها ومراعاتها، وجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها، واستخراج المعلومات التي تعد مادة القرار التربوي ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة المعلومات ودقتها، وطريقة تنظيمها وتخزينها وإنتاجها، والاستفادة منها في تحديد المشكلة، والفرص، والتهديدات، وتوفير رؤية المعلومات من عدة أبعاد مختلفة، بحيث تساعد على إجراء بحث معمق وفهم أفضل للمشكلة وتوفير معلومات وافية ودقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وزيادة المعرفة الإدارية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار (العدوان، ٢٠٢٣).

و تتطلب عملية اتخاذ القرار المزيد من التفكير المتعمق والبحث عن البدائل المختلفة وتقييمها وصولاً إلى اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الرضا والإشباع، ثم الوصول إلى قرار محدد وثابت، وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة ليشمل مجال المشاركة حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة، ولاسيما المعلمين أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية، كما شمل فئات من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور، والمسؤولين عن بعض المؤسسات

المجتمعية في البيئة المحلية في المدرسة، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات هي اختيار جماعة من الأفراد بشكل مشترك من بين بدائل الحلول المتاحة لمشكلة ما، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الرضا والإشباع والوصول إلى الأهداف الصحيحة والقرارات المحددة والثابتة وأخذ المدير بعين الاعتبار توجهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد مسؤوليه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، وإدراك الدور الأساسي للمدرسة، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة، وأوجدت قدوة مثالية، ودرجة مناسبة لممارسة الصلاحيات المنوطة للمعلمين بشكل كامل دون تدخل، وأن معظم مدراء المدارس ملمين بإجراءات التخطيط وواقع المدارس (الشديفات، ٢٠٢٢).

مشكلة البحث

تبدل إدارة التعليم جهود كبيرة لتطوير المؤسسات التعليمية؛ إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود معوقات تواجه تطبيق الاتجاهات الحديثة في قيادة المدارس، ومنها دراسة (خوخ وخوخ، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن الإدارة المدرسية تفتقر إلى قواعد معلومات دقيقة وأن هناك قصور في مواكبة التقنيات المستحدثة، ودراسة (الحارثي، وآخرون، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن مدارس التعليم العام تواجه العديد من المعوقات منها كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلى مدير المدرسة وكثرة القيود الإدارية التي تمنعهم من أداء مهامهم الوظيفية وضعف مهارات اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس، ونتائج دراسة أنديجاني، (٢٠٢٤) التي أكدت أن دور التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة على كل من أبعاد (التفويض، المشاركة، والاستقلالية) جاءت بدرجة متوسطة.

أسئلة البحث

١. ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟
٢. ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال شؤون المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟
٣. ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال المناهج وطرق التدريس في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟
٤. ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمجال الشؤون المالية في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية درجة استجابات عينة البحث لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
٦. ما التوصيات والمقترحات لزيادة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟

أهداف البحث:

١. تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في منطقة عسير

٢. تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال شؤون المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة عسير
٣. تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال المناهج وطرق التدريس في المدارس الثانوية في منطقة عسير
٤. تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمجال الشؤون المالية في المدارس الثانوية في منطقة عسير
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة = ٠,٠٥ ∞ في درجة استجابات عينة البحث لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
٦. ما التوصيات والمقترحات لزيادة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟

أهمية البحث:

من المؤمل أن يسهم هذا البحث في:

- مساعدة الدارسين في مجال الإدارة المدرسية وفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة أو مشابهة.
- توعية مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في الإدارة المدرسية ومنها الإدارات التربوية والتعليمية.
- الكشف عن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية في جميع المجالات الإدارية.
- تقديم التوصيات والمقترحات التي تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.
- إثراء المعرفة النظرية في مجال الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات والمشاركة في صنعها.

حدود البحث:

- تمثلت الحدود الموضوعية في مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير، الحدود المكانية: المدارس الثانوية في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، والحدود البشرية: معلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير، والحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٥.

مصطلحات البحث:

١. اتخاذ القرار: ويقصد بصنع القرار بأنه: "عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلًا، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين". (بشير، ٢٠١٨).
 ٢. المشاركة في اتخاذ القرار: بأنها التعاون البناء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- أما إجرائياً: هي درجة استجابة عينة البحث على أداة الدراسة المعدة لقياس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجالاتها الأربعة.

الإطار النظري للبحث:

١. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة ويختلف الأفراد في قدرتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات، وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعاً من التروي والتفكير الواعي، ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار أحد الحلول التي تم بحثها والتي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة. (الغامدي، ٢٠٢٠).

وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدليين محتملين أو أكثر، وقد ميّزاً بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذي القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل. (طبيشات، ٢٠٢١).

وأشار الشيباب (٢٠٢٠) إلى أن عملية اتخاذ القرارات هي الطريقة المؤسسة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف والظروف المحيطة به.

٢. مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية، وتتم المشاركة بطريقتين مختلفتين وهما: الأولى عن طريق التفاعل المجرد ما بين الرؤوس ومديره، حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه، والثانية عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من الرؤوسين ومديرهم، حيث يقوم المدير بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية. (طبيشات، ٢٠٢١).

٣. أهمية المشاركة في صنع القرارات الإدارية:

- تعتبر القرارات أساس عمل المدير والتي من خلالها يمكن إنجاز كل أنشطة المؤسسة ويتم أيضاً تحديد مستقبلها، ولا يمكن عمل أي وظيفة بالمؤسسة أو أي وظيفة إدارية ما لم يصدر صدها قرار يقوم بتحديد ما يقوم به ومتي يحدث وأين ومع من وغير ذلك (بشاعة، ٢٠١٥).
- تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة، فهناك مجموعة من الأمور التي تؤكد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتتمثل في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ إيجابي بين الرؤساء والتابعين وضمان تهيئة العاملين لتقبل القرار وعدم رفضه بسبب مشاركتهم في صنعه. (العمور، ٢٠٢٢).
- كما يسهم إشراك العاملين في اتخاذ القرار في توفير كم من المعلومات والبيانات والتوقعات من مجموعة التخصصات المشاركة مما يؤدي إلى دراسة المشكلات وتحليلها بدرجة عالية من الضبط والدقة، واتخاذ القرار المناسب تجاهها. (خليل، ٢٠٢٢).

- كما يسهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات إلى حسن استخدام الموارد وحفظ الجهد والكلفة والوقت وتدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتقديم المصلحة العامة للمنظمة والمؤسسة على مصالحهم الشخصية. (الهلال، ٢٠٢٢).
- تقوم عملية اتخاذ القرار بدورا بارزا في إدارة المؤسسات التعليمية في سياسات التعلم وخطته، وتضم الرقابة والإشراف، ونظم الاتصال والمعلومات، والبرامج والأنشطة، والتغيرات والتحديات التي يتم اقتراح أو تبنيها ما هي قرارات تم اتخاذها لتحقيق بعض الأهداف المقصودة والمرغوبة، وتعتمد عملية اتخاذ القرار على عدة مرتكزات أساسية: المنطق، والوعي والإدراك، والمعلومات، والمهارات، والمفاضلة والاختيار بين مجموعة كبيرة من البدائل المطروحة، وبهذا تتضح أهمية اتخاذ القرارات بصفة عامة والإدارة التعليمية على وجه التحديد ودورها في رفع كفاءة الإدارة التعليمية من خلال تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك التغلب على المشكلات القائمة؛ حيث أنها عنصر فعال في تنفيذ جميع الوظائف الإدارية، وتؤثر عملية صنع القرارات على أداء المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها، فهي عنصر أساسي في الإدارة وتتخلل جميع الوظائف الإدارية، فهي ممارسة لعملية مبنية على أسس علمية منطقية سليمة وتؤثر على إنتاجية الإدارة وكفاءتها (خليل، ٢٠٢٢).
- تعتبر عملية صنع القرار جزء مهم من عمل مدراء المناطق التعليمية، وأضحى مقدار النجاح التي تحققة أي منطقة تعليمية يتمثل في مدي صنع القرارات بنجاح وتميز، فالسياسات التي يمكن وضعها والتوصل إليها تكون هي نتاج لسلسلة من القرارات التي تصنع في المستويات الإدارية العليا، ونجد أن عملية صنع القرار ليست بالعملية السهلة وذلك بسبب كثرة المشكلات التي تواجه صانعو القرار فنجدها قد تكون مرتبطة بالتكوين الذاتي الذي يخص صانع القرار وقد نجد منها ما يتأثر بخصائص وصفات البيئة المحيطة وصانع القرار الشخصي، وعملية صنع القرار هي في الأصل عملية علمية وفنية في وقت واحد لأنها تتخذ من الأسلوب العلمي طريقاً لها لكي تواجه من خلاله المشاكل الإدارية التي قد تتعرض لها المنطقة التعليمية أو المؤسسة. (King, 2016).
- توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في صنع و اتخاذ القرارات الإدارية يسهم في جودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتدريب مديري المدارس على تطبيقات الذكاء الاصطناعي من أجل رفع جودة القرار الإداري في المدارس، وإعداد الخطط الفعالة لتدريب وتأهيل جميع مديري المدارس والمعلمين على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات رشيدة (السردية، ٢٠٢٢).
- تسهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، والأنظمة والأساليب غير التقليدية لتحقيق النجاح والبقاء والديمومة؛ وتعمل على تحسين نفسها وتغييرها باستمرار، واستثمار ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن الفرص الجديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في مكانتها المستهدفة وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وبشكل متوازن ومنتظم، والاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة (الالوسي، ٢٠١٨).
٤. خطوات عملية اتخاذ القرار:
- عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة فمن الضروري لمتخذ القرار أن يتبعها للوصول إلى قرار رشيد، وتبدأ عملية اتخاذ القرار بتشخيص المشكلة، والعمل على جمع البيانات والمعلومات، ثم تحديد البدائل، واختيار أحدها، ومتابعة تنفيذه. (طبيشات، ٢٠٢١).

- (١) تحديد المشكلة: ويتمثل ذلك في إدراك وتحسس وجود مشكلةٍ ما، تظهر من خلال الخلل المتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ ومعرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة.
 - (٢) تقييم المشكلة وتحليلها: بعد تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها، ومعرفة جوهر المشكلة الحقيقي، وليس الأعراض التي توحى للإدارة بأنها المشكلة الرئيسية، وتحليلها لمعرفة نوعية المشاكل التي تعترض سير عمل المؤسسة.
 - (٣) وضع الحلول البديلة: ويقصد بالبديل: وضع فروض متعددة لحل المشكلة، بحيث يصلح كل منها بدرجة معينة وبكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر، وفقاً لطبيعة المشكلة وظروفها، وبناء على وضع المؤسسة وسياساتها وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح لحل المشكلة، واتجاهات متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري القائم على القدرة على التصور والتوقع وإنتاج الأفكار الجديدة.
 - (٤) تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة: يقوم متخذ القرار بعد تحديد البدائل، بمقارنة هذه البدائل من حيث المزايا والعيوب ومدى مساهمتها في حل المشكلة وملاءمتها للظروف المحيطة بالمؤسسة.
 - (٥) اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرارات هو اختيار بين مجموعة من البدائل، وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها، وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة، ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتواصل إلى بدائل معينة، ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها، وهذا هو الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، والذي يختلف عن غيره من الأساليب، مثل التجربة والخطأ والتقليد، في أنه موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، وإبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، ويعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال، وتحقيق الأهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفعالية.
 - (٦) وضع القرار موضع التنفيذ: اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ في هذه المرحلة، وذلك من خلال صياغة القرار بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، واختيار الوقت المناسب لتطبيقه ثم متابعة هذا التطبيق واكتشاف المعوقات والعمل على حلها بأسرع وقت.
 - (٧) الرقابة والسيطرة وتقييم تنفيذ القرار: في هذه الخطوة يتم وضع خطة لتنفيذ القرار، وتحديد الوقت الذي سيستغرقه، ومراحل التنفيذ والمكلفين بالتنفيذ وتحديد مسؤولية كل واحد منهم، والطريقة التي سيتم من خلالها التنفيذ، والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة تنفيذ القرار، والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، والسيطرة على ما قد يستجد من مشكلات ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها وعلاجها.
٥. أساليب اتخاذ القرار:
- اتبع المديرون أساليب عديدة في اتخاذ القرارات، وتصنف هذه الأساليب كما يراها (الشويعر، ٢٠٢٤) و(الشهري، ٢٠٢٠) و(الرميح، ٢٠٢٢) إلى الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، والأساليب العلمية اختصرها الباحث فيما يلي:
- (١) الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

- الخبرة: يلجأ المدير إلى استخدام خبراته السابقة في اتخاذ القرارات بشأن المشكلات التي تواجهه في الوقت الحالي، وقد تكون هذه الطريقة مناسبة إذا كان لدى المدير خبرة كبيرة وتشابهت المشكلة الحالية مع سابقتها، ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظراً لأنه أسلوب غير علمي قياساً بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية، ومن سمات ومزايا هذا الأسلوب أنه يساعد في الوصول إلى قرار في أقرب وقت، وفاعليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود، واستغلال القدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين، أما عيوب هذا الأسلوب فتتمثل في أنه قد يثبт القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب، وقد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.
- إجراء التجارب: يتولى متخذ القرار إجراء التجارب بنفسه، أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاجتماعات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل، معتمداً في اختياره للبديل على خبرته السابقة، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متخذ القرار على اختيار القرار من أحد البدائل المتاحة، وإجراء التجارب على هذا البديل والتغييرات والتعديلات بناءً على الأخطاء التي قد تكشفها التجارب، وبذلك يمكن هذا الأسلوب متخذ القرار من التعلم من أخطائه ومحاولة تلافيها مستقبلاً، إلا أن هذا الأسلوب يؤخذ عليه أنه باهظ الثمن وكثير الجهد والوقت.
- البديهة والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الهامة للمواقف والمشكلات، والفهم العميق والشامل بالتفاصيل الخاصة للمشكلة، ويرتبط هذا الأسلوب بشخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته، وهي سمات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب يؤثر في حكم صاحب القرار الشخصي من خلال المواقف التي يمر بها، إلا أنه قد يكون مجدياً في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية، وكذلك المواقف السريعة والطارئة.
- دراسة الاقتراحات وتحليلها: يعتمد متخذ القرار في هذا الأسلوب على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات حول المشكلة وتحليلها، ومن خلال ذلك التحليل يقوم باختيار الحل الأنسب للمشكلة، وبالرغم من هناك كثير من الصعوبات تواجه هذا الأسلوب إلا أنه أقل تكلفةً من الأساليب التقليدية الأخرى.

٢) الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات:

- إن التطور الحاصل على مستوى علم بحوث العمليات مع إمكانية تطبيق مختلف أساليبه لمعالجة مشاكل إدارية لدى المؤسسات باختلاف أنواعها جعل من المؤسسات الرائدة تنتهج منهجية بحوث العمليات في اتخاذ قراراتها بنجاح، بحيث أن الميزة الأساسية لعلم بحوث العمليات تمثلت في أنه يتعامل مع المشكلات بطريقة رياضية مما يعطيه طابع الدقة في الحصول على النتائج وإيجاد الحلول، إضافة إلى ذلك فعلم بحوث العمليات استمد قوة في بناء نماذجه من خلال اعتماده على مختلف العلوم وبالخصوص الدقيقة منها كالرياضيات، الاحتمالات، الفيزياء الخ، بهدف تحقيق الغاية الرئيسية في بحوث العمليات وهي البحث في اتخاذ القرارات (بومعزة، ٢٠٢٤).
- بحوث العمليات: هذا الأسلوب عبارة عن تطبيق رياضي للطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية، ويتميز بأنه يعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة، ويحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل البدائل ويحددها بدقة، ويمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول، ويكسب القدرة على تبني النتائج في نظام المؤسسة، ويؤخذ على هذا الأسلوب اعتماده على

تبسيط المشكلة، وتركيزه على العوامل التي يمكن قياسها كميّاً تركيزاً كبيراً مهماً العوامل التي لا يمكن أن تقاس بالقياس الكمي. (الطلب، ٢٠١٨)

- نظرية الاحتمالات: يقوم متخذ القرار في هذا الأسلوب بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها إن أمكن، وهي عبارة عن ثلاث احتمالات: الاحتمال الشخصي: ويتحدد بموجبه درجة اعتقاد الشخص في وقوع أمرٍ ما، والاحتمال الموضوعي: بإجراء تجربة ميدانية أو معملية، والاحتمال التكراري: بحساب معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.
- نظرية المباريات الإدارية: عبارة عن مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي تواجه متخذ القرار كأحد المتنافسين وكيفية الوصول لاستراتيجية أفضل، وتعتبر إحدى النظريات الرياضية التي تستخدم لاتخاذ أفضل القرارات وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين أطراف مختلفة و فيها يتم التوصل إلى أفضل الحلول التي تجعله في أفضل وضع لمواجهة الأطراف الأخرى المشاركة (أحمد، ٢٠١٨).
- أسلوب التحدي الحدي: يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل الموجودة والمفاضلة فيما بينها لمعرفة الأنفع منها.

٦. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وجعل من الصعب إدارة المؤسسات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة، وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام كما ذكرها الشديفات (٢٠٢٢)، فإن ذلك يستوجب بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتائج مجهود جماعي مشترك نتيجة لرأي فردي، إن المؤسسات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه.

ويوجد استقلال بين الوحدات والنظم الإدارية في الأمور التي تكون لها علاقة بصنع القرارات، ويشير مصطلح المركزية إلى تبعية النشاط الإداري وخضوعه لشخص معنوي عام يكون عادة الدولة، وتسيطر على كامل الوظائف والأنشطة الإدارية أو منح التحويل والصلاحيات والتفويضات لهيئة واحدة متواجدة في الدولة أو للمنشأة فيتم تركيز الوظيفة الإدارية بين يديها. (Cornito, 2021)

إن المشاركة تعبر عن رغبة الشخص في العمل الجماعي، والمشاركة في المعلومات وتقاسم المعرفة، وتمكن الموظفين من المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة، ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم والتزامهم وانخراطهم في العمل، والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للموظفين مساحة أوسع في عملية صنع القرار (الشياب، ٢٠٢٠).

٧. درجات المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمؤوسيه بها، وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الاستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده، إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية اتخاذ القرارات لمؤوسيه، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية، وبناء على ذلك فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد وتمثل مستويات المشاركة في سبع مستويات، كما بينها كل من (ابو جحشية ٢٠٢٠) (بكري ، ٢٠٢٠) (خليلة ، ٢٠٢٤) :

- صنع القرار ثم تبليغه للمؤوسين: حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفرداً ثم يبلغه للمؤوسين، ولا تتضمن عملية التبليغ شرح أسباب القرار أو إقناع المؤوسين به أو محاولة حثهم على قبوله فهو يفرض على المؤوسين تنفيذ القرار المتخذ.
- صنع القرار ثم بيان مبرراته: في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولا يكتفي بتبليغه للمؤوسين، بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته ويحاول استمالتهم لقبوله ويهدف من وراء ذلك التخفيف من وقع انفراده بالقرار أو خوفاً من احتمالات مقاومة المؤوسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: ففي هذا المستوى يقوم الرئيس بعد صنع القرار بدعوة المؤوسين ويسمح بالحوار مع المؤوسين حول القرار، ويتعرف على وجهات نظرهم بشأن القرار والآثار التي تترتب عليه أو ستترتب عليه، وخلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على استفسارات المؤوسين بهدف إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وقناعتهم بالقرار.
- صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مؤوسيه ويترك لهم المجال في إبداء الآراء أو المقترحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، ويحتفظ الرئيس بسلطة البت النهائي في الأمر بتعديل أو عدم تعديل القرار.
- عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يقوم الرئيس في هذا المستوى بعرض المشكلة التي هي موضوع القرار ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويحددوا أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لها، وقد يتيح الرئيس للمؤوسين فرصة تقديم الاقتراحات والحلول المعروضة ثم يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي قدمها المؤوسين.
- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المؤوسين صنع القرار في هذا المستوى يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه ويشارك الرئيس المؤوسين في عملية صنع القرار وذلك للتنسيق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.
- تفويض الأمر للمؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر كله إلى المؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار.

- ويكون القرار الذي يصل إلى المرؤوسين نهائياً، وهنا يقوم الرئيس بوضع الإطار أو الحدود التي يُصنع القرار في دائرتها، وقد يشارك الرئيس في اجتماعات المداولة والمناقشة التي يعقدها المرؤوسين وقد لا يشارك، ففي حالة المشاركة في هذه الاجتماعات، فإن دوره يقتصر على المرؤوسين، وكذلك نرى أن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير .
الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الشوبعر، والزامل (٢٠٢٤) التعرف على دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؛ استخدم المنهج الوصفي (المسحي) وأداتي الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغ عدد العينة (١٤٥) معلمة و(٢٨) مديرة من المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، وتوصلت إلى أن المعلمات موافقات على واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؛ وأن المديرات عينة الدراسة موافقات على الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار؛ وأن عينة البحث موافقات على مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.

هدفت دراسة خلايلة، عاشور، وجوارنة (٢٠٢٤) تعرف درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت العينة من (٣٦٢) معلماً من معلمي المدارس الإعدادية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا جاء مرتفعين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الإعدادية في ظل جائحة كورونا. أوصت الدراسة بتفويض المديرين صلاحيات أكثر تمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي، وتشكيل لجان إدارة أزمات على مستوى المدرسة تكون في حالة انعقاد دائم.

وهدفت دراسة الرميح (٢٠٢٢) التعرف على درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التربوية في ظل التحول نحو اللامركزية والاستقلال أو الإدارة الذاتية للمدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليلي، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة؛ والتي احتوت على (٢٢) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: "قيادة عمليات الإدارة" و"طاقم المدرسة" و"شؤون الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي". وكشفت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة المجالس المدرسية في صناعة القرار كانت متفاوتة؛ ففي مجال "قيادة عمليات الإدارة" كانت هذه المساهمة "كبيرة"، بينما كانت في مجال "شؤون الطلاب" و"خدمة المجتمع المحلي" "متوسطة". وبالمقابل، كانت هذه المساهمة في مجال "طاقم المدرسة" قليلة". ولم تكشف الدراسة عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير "النوع" أو "الخبرة" أو "عدد العاملين" بين استجابات أفراد عينة الدراسة. وفي الختام، أوصت الدراسة

بتعزيز الصلاحيات الممكنة لمستوى المدرسة سواء على مستوى الصلاحيات أو الإمكانيات المادية الداعمة، وكذلك تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة عليها.

وهدفت دراسة الهلال (٢٠٢٢) الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها ضوء نظرية سايمون. وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة، والدورات التدريبية، واستخدمت المنهج المسحي للتعرف إلى مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٣٩) مديرة للمدارس الثانوية، وطبقت على جميع مجتمع الدراسة وتوصلت نتائج إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي حيث جاء المجال الثالث "مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية" بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية أما المجال الأول "مهارة القدرة على تحديد المشكلة" فقد جاء في المرتبة الثانية بدرجة عالية كما جاء المجال الثاني "مهارة القدرة على اتخاذ القرار" في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية تُعزى لمتغير الدورات التدريبية.

هدفت دراسة خليل (٢٠٢٢) التعرف على كيفية تطبيق نظم دعم القرار وإدارة الأولويات على الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس واستخدام البحث المنهج الوصفي، والمقابلات الشخصية، والتحليل الرباعي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة البحث من جميع القيادات الإدارية من المديرين والوكلاء بديوان مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس والإدارات التعليمية التابعة لها، والبالغ عددهم (٢٨٠)، وقد عن نتائج، أهمها: اعتماد مديرية التربية والتعليم على إدارة نظم دعم القرار في صنع واتخاذ قراراتها، توفير متطلبات إدارة الأولويات في مديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس لإنجاز أعمالها.

هدفت دراسة الشهري (٢٠٢٠) وضع صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتتبع الكيفية التي تُصنَع بها القرارات الاستراتيجية في وزارة التعليم، وتم استخدام المنهج النوعي، وجمعت البيانات النوعية باستخدام أداتي المقابلة، التي تم تنفيذها مع ١٩ مشاركاً شاركوا في ١٨ مقابلة (ضمت إحدى المقابلات شخصين)، وتحليل الوثائق الذي شمل ١٣ وثيقة، وتوصلت إلى أن القرارات الاستراتيجية في وزارة التعليم تسير في واحد من مسارات ثلاثة؛ وهي مسار القرارات السريعة، وهي تصنع بإيقاع سريع يتحدد فيه البديل، ومن ثم تسير جميع العمليات اللاحقة بسرعة لصالح هذا البديل، ويتحول في مرحلة مبكرة جداً من قرار إلى عمل، ويتم بعد اختيار البديل الانطلاق في عملية التنفيذ. ومسار القرارات المتضخمة، وهي قرارات تبدأ غالباً كبداية القرارات السريعة؛ حيث يتم القفز لبديل محدد، والتمسك به؛ لكن ما يميزها عن المسار الأول هو تباطؤها أثناء مرحلة التطوير، بهدف توسيع دائرة البحث، والتفكير في آليات التنفيذ، حيث يتم جمع عدد كبير من الحلول المتعلقة بالتنفيذ للبديل الذي تم اختياره، ومن ثم تُبنى جميع هذه الحلول للتنفيذ؛ وذلك لأن هذه القرارات تعالج على الأغلب قضايا معقدة ومتشعبة، وظروف تطبيق متفاوتة ومتعددة. مسار القرارات الناضجة، وهي قرارات تم صنعها من خلال المراحل الثلاث (التحديد - التطوير - الاختيار)، وتم فيها توسيع دائرة العمل في كل مرحلة، وتبني معظم الإجراءات اللازمة لكل مرحلة، وانتهت باختيار بديل واحد، وتطبيقه. كما توصلت الدراسة إلى أن القرارات الاستراتيجية تُصنَع في ضوء أزمة معلومات، حيث تواجه القرارات نقصاً

شديدًا في المعلومات، وتضاربًا فيما بينها، وفقدان بعضها، وعدم دقة البعض الآخر، وظهر أثر السلوك السياسي -بشكل كبير- في معظم هذه القرارات، وأثر على مسارها. وكشف تحليل البيانات النوعية لهذه عن أكثر العوامل الديناميكية المؤثرة على القرارات الاستراتيجية في وزارة التعليم؛ وهي: عوامل تأخير الجدولة، وعوامل التوقيت، وتحديدًا تسريع القرارات، التي أثرت في عدد كبير من القرارات، أما العوامل العامة فقد كان التعقيد أكثر العوامل البيئية تأثيرًا على صنع القرارات الاستراتيجية، وكان هيكل وزارة التعليم أكثر العوامل تأثيرًا على صنع القرارات الاستراتيجية، وكان تعقيد القرار أكثر العوامل المتعلقة بمحتوى القرار أثرًا على صنع القرارات الاستراتيجية.

وحاولت دراسة الغيث (٢٠٢٠) التعرف على تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم إعداد ثلاث استبانات؛ الأولى موجهة لمديري المدارس الثانوية مكونة من (١٨) فقرة، والثانية موجهة لمعلمي المدارس الثانوية وتكونت من (٤٣) فقرة، أما الاستبانة الثالثة فموجهة لأولياء الأمور وتكونت من (٢٩) فقرة. وبلغت عينة الدراسة (٥٧٥) فردًا. وأظهرت نتائج أن تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات كانت عالية، وبينت النتائج أن درجة إشراك مديري المدارس الثانوية للمعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، في حين كانت تقديرات أولياء الأمور لدرجة إشراكهم في اتخاذ القرارات متوسطة. وأوصت بالعمل وروحها في مجال تفعيل مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات في الفقرات التي أظهرت مستوى متوسطًا. المصطلحات الأساسية: تصورات الدور، مديرو المدارس، اتخاذ القرارات، شراكة المعلمين وأولياء الأمور.

وحاولت دراسة الغامدي (٢٠٢٠) المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية الشبكة الإدارية لرأي المعلمين. العلاقة بين الأسلوب القيادي للقائد المدرسي وفق نظرية الشبكة الإدارية ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار المدرسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وعينة الدراسة (٣٢٥) معلمًا وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. توصلت نتائج إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي (مرتفعة) لدى المعلمين برأيهم وبمعدل عام (٣,٨٥)، وأن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض هو من أذهان المعلمين لقيادة الفريق، والأسلوب الثالث القيادة الاجتماعية، والأسلوب الرابع القيادة المهيمنة بمتوسط وفي الترتيب الأخير جاء أسلوب القيادة السليبي وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق، القيادة الاجتماعية، القيادة المتوسطة ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وعدم وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المشاركة في صنع القرار لدى المعلمين ونمط القيادة السلبية..

هدفت دراسة بكري (٢٠٢٠) اكتشاف العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرات المساعداً، وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة، والتعرف على درجة اتخاذ القرار، واستخدم المنهج الوصفي المسحي،

وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (١١٢) مديرة مساعدة ، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية.، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أبرزها أن: درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس وبدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى الجوانب الفرعية؛ وحصلت الجوانب الإدارية توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس جنوب جدة وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة وموجبة بين درجة تفويض السلطة ودرجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط ، أوصت بعقد دورات تدريبية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة لتدريبهن على الإيفاد. أسسه، مكوناته، وأهميته، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية لمديرات المدارس لتحفيزهن على تفويض صلاحياتهن مما يخلق إطاراً ثانياً في التسلسل القيادي في المدرسة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

منهج البحث ومجتمعه:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة البحث من (٣٠٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في منطقة عسير، وهو ما يمثل نسبة (١٥%) من العدد الإجمالي لمجتمع البحث، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية؛ حيث تم توزيع ٣٣٠ استبانة وتم استرداد (٣١٨) استبانة بنسبة استرداد بلغت (٩٤%)، وقد تم استبعاد (١٨) استبانات منها لعدم اكتمال المعلومات فيها، وبذلك تكون عينة البحث (٣٠٠) معلماً.

أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم بناء أداة البحث، والتي تكونت من الأجزاء التالية: الجزء الأول ويتضمن معلومات تتعلق بأفراد البحث (المعلومات الديموغرافية) والجزء الثاني استبانة درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد اشتملت في مجموعها على (٤٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات وهي: مجال شؤون الطلاب ويتكون من (١١) فقرة ، ومجال شؤون المعلمين ويتكون من (١٠) فقرات، ومجال المناهج وطرق التدريس ويتكون من (١٠) فقرات، ومجال الشؤون المالية ويتكون من (٩) فقرات، وقد تم تدرج أداة البحث حسب تدرج ليكرت الخماسي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الجامعات السعودية، وإدارات التربية والتعليم في منطقة عسير، وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الأداة، ومدى انتمائها للمجالات التي وضعت فيها، وقد تم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم؛ حيث تم الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها ما يزيد عن (٨٠%) من المحكمين، وقد تم حذف (٧) فقرات، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (٤٠) فقرة.

ثبات الأداة:

تم تقييم درجة ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (٣٠) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخراج معامل الثبات كما في الجدول (١).

جدول (١) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لأداة الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	شؤون الطلاب	١١	٠,٩٣
٢	شؤون المعلمين	١٠	٠,٩٢
٣	المناهج وطرق التدريس	١٠	٠,٩١
٤	الشؤون المالية	٩	٠,٩٢
	الكلية	٤٠	٠,٩٧

يبين الجدول (١) أن أداة البحث تتمتع بدرجات ثبات مقبولة لأغراض هذا البحث حيث بلغ الثبات الكلي للأداة (٠,٩٧).

نتائج البحث ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الأربعة وللمجالات جميعها، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات البحث كلاً على حده كما في الجداول التالية:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
شؤون الطلاب	٢,٥٨	١,٠٠	متوسطة
المناهج وطرق التدريس	٢,٥٣	١,٠٣	متوسطة
شؤون المعلمين	٢,٤١	٠,٩٦	متوسطة
الشؤون المالية	٢,٣٥	٠,٩٠	متوسطة
الكلية	٢,٤٢	٠,٨٧	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) أن تقدير عينة البحث لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية قد جاء بدرجة كلية مقدارها (٢,٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧)، وهي بدرجة تقدير متوسط، وأن جميع مجالات الاستبانة قد جاء تقديرها بدرجة متوسطة، وقد جاء مجال شؤون الطلاب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٠)، وجاء في المرتبة الثانية مجال المناهج وطرق التدريس وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٣) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٣)، وجاء في المرتبة الثالثة المجال المتعلق بشؤون المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٩٦)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال الشؤون المالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٩٠) وهذا يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث في تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية، والذي جاء بتقدير متوسط.

كما قد يعود ذلك إلى أن كثير من الممارسات الإدارية لدى مدراء المدارس ما زالت تميل إلى المركزية في ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط، وتنفيذ، ومتابعه وتقييم، وفي الاستمرار على إدارة العاملين بأساليب وأدوات تقليدية، وعلى أسس تقليدية تتجاهل التغيرات في أساليب القيادة، كما أن بعض مدراء المدارس لا يمتلك مهارات صنع القرار، والعمل بروح الفريق وقيادتها مما يجعله يركن إلى الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرار، كما يميل البعض إلى إضفاء طابع من السرية والتكتم على القرارات المدرسية.

واحتل مجال شؤون الطلاب المرتبة الأولى في الترتيب وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨) وانحراف معياري بلغ (١,٠٠) وهو بدرجة متوسطة، وهذا ربما يعود إلى رغبة المدير في إشراك المعلمين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، لأن المعلمين أقدر على فهم خصائص الطلبة ومشاكلهم، وربما لرغبة المدير في التخلص من بعض القضايا المتعلقة بسلوكيات الطلاب فيسند اتخاذ القرار فيها إلى المعلمين.

وجاء في المرتبة الأخيرة في مجالات تقدير عينة البحث لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في منطقة عسير مجال الشؤون المالية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٠) وهو بدرجة تقدير متوسطة، وهذا قد يعود إلى القنوات والمسلمات التي تؤمن بها بعض الإدارات المدرسية من أن المواضع المالية مواضع حساسة وإنها من اختصاص المدير ووكليه واللجنة المالية في المدرسة، وأن منسوبي المدرسة لا علاقة لهم بهذا الجانب، كما أن الأنظمة والتعليمات تدعم هذا الاتجاه، حيث أن هناك تعليمات محددة لأليات وطرق صرف الموازنة، أما بالنسبة لكل مجال من مجالات التي تناولت درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير.

- إجابة السؤال الأول: ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال شؤون الطلاب في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟ للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة كما في الجدول (٣)

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على مجال شؤون الطلاب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١١	أساهم بتقديم الرأي حول (صرف/إبقاء) الطلبة في المدرسة عند حدوث ظروف طارئة.	2.78	1.33	متوسطة
٧	أشارك في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعليم.	2.77	1.32	متوسطة
٩	أساهم في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	2.66	1.32	متوسطة
٢	أشارك مدير المدرسة في وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب الطلبة من المدرسة	2.64	1.26	متوسطة
٦	أتعاون مع مدير المدرسة في اختيار الطلاب المشاركين في المسابقات المدرسية المختلفة.	2.61	1.30	متوسطة
١٠	أشارك مدير المدرسة وضع برامج لمساعدة الطلبة	2.57	1.29	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
	المحتاجين.			
١	أتعاون مع مدير المدرسة في توزيع الطلبة على الشعب المختلفة بالمدرسة.	2.56	1.34	متوسطة
٣	أساهم في وضع الحلول لمشكلة تأخر الطلبة في بداية اليوم الدراسي.	2.51	1.24	متوسطة
٤	أشارك في مجلس الضبط المدرسي	2.48	1.24	متوسطة
٨	أشارك في إقرار برنامج الزيارات والرحلات العلمية والترفيهية للطلبة	2.43	1.34	متوسطة
٥	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	2.40	1.24	متوسطة
	المتوسط العام	2.58	1.00	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٣) أن المتوسط الكلي لمجال شؤون الطلاب بلغ (٢,٥٨) وانحراف معياري بلغ (١,٠٠) وهو بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا ربما يعود إلى نظرة المدير للمعلمين بأنهم غير قادرين على اتخاذ القرار، وربما يعتقد البعض أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار سيضعف من قوة المدير وهيبته، وربما يعود إلى نقص مهارات المدير في الاتصال والتواصل مع المعلمين، وينظر إلي أن إشراك المعلمين في صنع القرارات يحتاج إلى تدريب، والحقيقة أن كثير من المديرين يحرمون المعلمون من هذه الفرص، وذلك بسبب انفرادهم في صنع القرارات، وصياغة التعليمات والتوجيه ويظهر هذا التناقض بشكل كبير في المرحلة الثانوية التي تصبح فيها الحاجة إلى الاستقلالية أمراً ملحاً لدى الجميع.

- وجاءت في المرتبة الأولى في هذا المجال الفقرة (١١) "أساهم بتقديم الرأي حول (صرف/إبقاء) الطلاب في المدرسة عند حدوث ظروف طارئة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٣٣)، وهذا ربما يعود إلى رغبة المدير أحياناً في عدم تحمل المسؤولية لوحده، وهو نمط إداري يعرف بالإدارة الاستراتيجية وفيه يشرك المدير المعلمين في بعض القرارات في الظروف الطارئة التي تحتتمل بعض المخاطر، لأنه في حالة ظهور مشكلة أو نتائج سلبية لهذه القرارات فإنه يلقي باللوم على العاملين.
- وجاءت في المرتبة الأخيرة في هذا المجال الفقرة (٥) "أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة." بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠) وانحراف معياري (١,٢٤) وهذا ربما يعود إلى النمط الإداري الذي ينتهجه مدير المدرسة.
- إجابة السؤال الثاني والذي نص على ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال شؤون المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال كما في الجدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على مجال شؤون المعلمين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
14	اقترح على مدير المدرسة إدراج بعض الموضوعات للمناقشة في الاجتماعات المدرسية.	2.75	1.25	متوسطة
13	أشارك في صنع القرارات في الاجتماعات المدرسية.	2.68	1.24	متوسطة
15	أشارك في تنظيم برنامج الاختبارات الفصلية.	2.64	1.30	متوسطة
16	اقترح على مدير المدرسة موعد لزيارتي الصفية.	2.40	1.20	متوسطة
21	أشارك مدير المدرسة في وضع وتعديل الجداول الدراسية.	2.39	1.35	متوسطة
12	أتعاون مع مدير المدرسة في بناء الخطة التطويرية للمدرسة	2.35	1.21	متوسطة
20	اقترح مواضيع للدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون.	2.30	1.31	قليلة
19	أشارك في وضع جداول الزيارات التبادلية بين المعلمين	2.29	1.28	قليلة
18	أشارك في وضع خطة إشغال حصص المعلمين المتغيين	2.27	1.25	قليلة
17	أشارك في توزيع مهام المعلمين في بداية العام الدراسي.	2.09	1.20	قليلة
	المتوسط العام	2.41	0.96	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٤) والمتعلقة بمجال شؤون المعلمين والذي جاء متوسطه العام (٢,٤١) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تفرد بعض إدارات المدارس الثانوية في منطقة عسير التعليمية في القرارات المتعلقة بالمعلمين دون إشراكهم فيها مثل: توزيع الأنصبة بين المعلمين في التخصص الواحد وترتيب الحصص في الجدول الدراسي الأسبوعي للمعلمين، وإلحاق المعلمين بالدورات التدريبية بغض النظر عن حاجاتهم ورغباتهم، وأن الزيارات الصفية في معظمها لا تتم بالتنسيق مع المعلمين وتتم بدون علم مسبق، وبرامج الامتحانات والمراقبة يحيط بها السرية من قبل الإدارات المدرسية، وكل هذه الممارسات تتم لاعتقاد مديري المدارس أن إشراك المعلمين سيؤثر على مستوى سرية المعلومات في المدرسة، وسيضعف من دور المدير في فرض هيمنته على العاملين، كما يعتقد البعض أن القرارات المتعلقة بالأمور السابقة تحتاج إلى خبرة إدارية وأن خبرات المعلمين لا تساعد في صنع القرارات الصائبة وستؤخر انجاز الأعمال المطلوبة في وقتها.

- وجاءت أعلى فقرة كانت الفقرة (١٤) "يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات ايجابية بين زملاء العمل في المدرسة" وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,٢٥) وبدرجة تقدير متوسطة وربما يعود ذلك لسعي بعض مديري المدارس إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم مستخدماً وسائل الإغراء والوعود البراقة، فيشركهم في اتخاذ بعض القرارات ليبدو أنه ديمقراطي، ويخلق إحساس لديهم أنهم يشاركون في اتخاذ القرار دون أن يشركهم فعلاً في اتخاذه، كما أنه يحاول إقناع المعلمين بصحة تعليماته وسلامه إجراءاته.

- وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة (١٧) "أشارك في توزيع مهام المعلمين في بداية العام الدراسي" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩) وانحراف معياري (١,٢٠)، وبدرجة تقدير قليلة وهذا يعود إلى تخوف بعض الإدارات المدرسية من مشاركة المعلمين في توزيع المهام على المعلمين في المدرسة سيثير نوع من الحساسية بين المعلمين، وسيثير بعض المشكلات، وسيضعف من سلطة المدير.
- إجابة السؤال الثالث ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بمجال المناهج وطرق التدريس في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟ للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال كما في الجدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المناهج وطرق التدريس

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
24	أساهم في وضع خطط وبرامج لربط المادة الدراسية بالبيئة المحيطة.	2.74	1.26	متوسطة
25	أشارك في تحديد الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المناهج	2.72	1.32	متوسطة
26	أشارك في بناء أدوات مناسبة لتقويم للمناهج.	2.61	1.31	متوسطة
27	أساهم في اقتراح طرق تحقيق أهداف المناهج.	2.60	1.26	متوسطة
30	اقترح بعض استراتيجيات تدريس تسهم في ربط المحتوى الدراسي بحياة الطالب.	2.59	1.25	متوسطة
23	اقترح على مدير المدرسة بعض الحلول لعلاج المشاكل التي تواجه المعلمين أثناء تنفيذ المناهج.	2.57	1.25	متوسطة
31	اقترح بعض استراتيجيات تدريس تسهم في ربط المحتوى الدراسي بالأحداث الجارية.	2.44	1.31	متوسطة
22	اقترح تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المقررات الدراسية لتلافي الأخطاء.	2.41	1.25	متوسطة
29	أشارك في اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المناهج.	2.35	1.20	متوسطة
28	اقترح على مدير المدرسة أسماء مراجع ومصادر علمية لتوفيرها بمكتبة المدرسة.	2.26	1.16	قليلة
	المتوسط العام	2.53	1.03	متوسطة

تشير النتائج في الجدول (٤) والمتعلقة بالمناهج وطرق التدريس والذي جاء تقديره العام (٢,٥٣) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣) ويتقدير متوسط، وهذا ربما يعود إلى اعتقاد بعض الإدارات المدرسية أن دورها إداري وتنفيذي، وهو توزيع الكتب المدرسية على الطلاب، وتوزيع الحصص الأسبوعية على المعلمين، وأن القضايا المتعلقة بالمحتوى الدراسي وأساليب تنفيذه واستراتيجيات تدريسه هي من واجبات الإشراف التربوي، ويدعي بعض مديري المدارس عدم توفر الوقت لاتخاذ

قرارات جماعية فيما يتعلق بالمنهج وطرق تدريسها نتيجة ضغوط العمل وكثرة الأعباء الإدارية، إضافة إلى نقص مهارة بعض مديري المدارس في الجوانب الفنية كتحليل المحتوى التعليمي، وربط المناهج بالأحداث الجارية، وربط التعليم بحياة الطالب مما يدفعه إلى الإحجام عن الخوض فيها .

- وجاءت الفقرة (٢٤) "أساهم في وضع خطط وبرامج لربط المادة الدراسية بالبيئة المحيطة" في المرتبة الأولى في هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٤) وانحراف معياري بلغ (١,٢٦) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعود إلى اعتقاد مديري المدرسة أن وضع خطط وبرامج لربط المادة الدراسية بالبيئة المحيطة من صلاحياته ويتم ذلك من خلال خطط النشاط والفعليات المتعددة الواردة من الوزارة.

- وجاءت الفقرة (٢٨) " اقترح على مدير المدرسة أسماء مراجع ومصادر علمية لتوفيرها بمكتبة المدرسة " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) وانحراف معياري بلغ (١,١٦) وبدرجة موافقة قليلة، وهذا يعود إلى اعتقاد مدير المدرسة أن هذا الجانب هو من صلاحيات مسؤول المكتبة في المدرسة، وهو الذي يقرر نوع الكتب ويقوم بإحضارها للمدرسة.

إجابة السؤال الرابع والذي نص على "ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمجال الشؤون المالية في المدارس الثانوية في منطقة عسير؟ وللإجابة عن السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال كما في الجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على مجال الشؤون المالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
39	أساهم في توظيف المرافق المدرسية في خدمة العملية التعليمي.	2.47	1.27	متوسطة
40	أشارك في الإشراف على سلامة المأكولات في المقصف المدرسي	2.33	1.24	قليلة
38	أساهم في تحديد الأجهزة والأدوات المدرسية اللازمة.	2.30	1.23	قليلة
36	أشارك في الإشراف على عملية تنظيف المدرسة.	2.26	1.23	قليلة
37	أشارك في شراء الكتب لإثراء مكتبة المدرسة.	2.12	1.26	قليلة
33	أساهم في وضع برامج لتجميل مباني المدرسة.	2.02	1.12	قليلة
32	أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة .	1.99	1.12	قليلة
35	أتعاون مع مدير المدرسة في توفير الأموال والتبرعات اللازمة لاحتياجات المدرسة.	1.99	1.11	قليلة
34	أشارك في انتخاب أعضاء اللجنة المالية في المدرسة.	1.97	1.12	قليلة
	المتوسط العام	2.35	0.87	قليلة

تشير النتائج في الجدول (٦) والمتعلقة بمجال الشؤون المالية والذي جاء تقديره العام (٢,٣٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧)، وبدرجة تقدير متوسطة، وأن جميع فقرات المجال جاء تقديرها بدرجة قليلة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٣٣ - ١,٩٧) ما عدا فقرة واحدة جاء تقديره بدرجة متوسطة (٢,٤٧) وهي الفقرة رقم (٣٩) ، "أساهم في توظيف المرافق

المدرسية في خدمة العملية التعليمي". وربما يعود ذلك لانخفاض تقديرات فقرات هذا المجال لاعتقاد الإدارات المدرسية أن الشؤون المالية هي أمور إدارية بحتة، وأنها من اختصاص المدير، إضافة إلى جمود التشريعات المتعلقة بالشؤون المالية، كما أن التعامل مع القضايا المالية هي محل شبهة في كثير من الأحيان مما يجعل الإدارات المدرسية تحجم عن إشراك العاملين في هذا الجانب.

- إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة البحث حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي).

للإجابة على هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير عينة البحث حول درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير تبعاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. كما هو في الجداول التالية:

أولاً: الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير الخبرة.

للتعرف على الفروق في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة عسير والتي تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار (ت) كما في الجدول (٧).

جدول (٧) اختبار (ت) لاستجابات عينة البحث لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية على مجالات البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة ت	١٠ سنوات فأكثر		أقل من ١٠ سنوات		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.123	.420-	1.03	2.59	92	2.54	شؤون الطلاب
.059	.028-	1.01	2.42	86	2.41	شؤون المعلمين
.184	.552	1.05	2.51	.99	2.58	المناهج وطرق التدريس
.335	.567	.91	2.33	.88	2.39	الشؤون المالية

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويعود ذلك لاتساق وجهات نظر عينة البحث إلى تشابه الظروف والممارسات الإدارية في المدارس الثانوية بغض النظر عن سنوات الخبرة، وسلوكيات الإدارة في اتخاذ القرارات والتفرد بها دون إشراك المعلمين إشراكاً واضحاً للجميع وبغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

ثانياً: الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير عينة البحث في المدارس الثانوية في منطقة عسير والتي تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٨)

الجدول (٨) نتائج اختبار (ت) لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مجالات البحث.

مستوى الدلالة	قيمة ت	دراسات عليا		بكالوريوس		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.613	.257	.96	2.53	1.01	2.58	شؤون الطلاب
.377	.783	.92	2.33	.97	2.44	شؤون المعلمين
.490	.478	1.00	2.37	1.04	2.57	المناهج وطرق التدريس
.710	139	.89	2.31	90	2.36	الشؤون المالية

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في درجة تقدير عينة البحث لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في منطقة عسير، وهذا ربما يعود إلى اتفاق جميع أفراد عينة من المعلمين في هذه المدارس وبغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وهذا مؤشر يدل على أن نمط مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية هو ممارسات واضحة للجميع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

رابعاً: توصيات البحث:

- استخدام الوسائل التقنية الحديثة في عملية المشاركة في صنع القرارات الإدارية بمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.
- مشاركة جميع الأطراف العاملة في المدرسة في عملية صنع القرارات، وتحليل البيانات، وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرارات.
- تفعيل الأنظمة والتعليمات المعمول فيها في الإدارات والمناطق التعليمية فيما يخص الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وعمليات التفويض لهذه الصلاحيات للوكلاء والمعلمين في المدرسة وإشراكهم في صنع القرارات.
- إشراك العاملين في مجال الشؤون المالية، وأن لا يقتصر على اللجنة المالية ومدير المدرسة بل يمتد إلى كافة منسوبي المدرسة.
- تفعيل دور المعلمين في القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق التدريس لما لذلك من أهمية في تحسين أداء المعلمين وتطوير المناهج الدراسية.
- إشراك الطلاب وأولياء الأمور في صنع القرارات التي تخصهم في المدرسة مثل التوزيع على الأنشطة، والمشاركة في وضع جداول الاختبارات الفصلية وغيرها من الأمور المتصلة بحياة الطلاب في المدرسة.

رابعاً: البحوث المقترحة:

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.
- دور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في جودة الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جحشية، أمل منير محمد. (٢٠٢٠). درجة إشراك القائد التربوي للمعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. ٤، ع. ٣٣، سبتمبر ٢٠٢٠. ص ١٣٢-١٥٠
- أحمد، مها مراد علي. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. مجلة كلية التربية. مج. ٣٤، ع. ١١، ج. ٢، نوفمبر ٩ ص. ٢٣٥-٣٢١
- الألوسي، إبراهيم رائد عبد الكريم (٢٠١٨). أثر المؤسسة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال. دراسة تطبيقية غير منشورة في البنوك التجارية الأردنية، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- أنديجاني، جميلة عبد الباقي إبراهيم. (٢٠٢٤). دور أبعاد التمكين التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الأهلية بالمدينة المنورة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، مج. ١٦، ٣٤، ٣٣١ - ٣٧١.
- الحارثي، مها سعود والعززي، لمياء سنيد والصائغ، نجات محمد سعيد وبداود، عمر محمد. (٢٠٢٣). (إدارة الموارد البشرية في مدراس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٧(٣١)، ٤٠٩ - ٤٥٦.
- بشاغة، علي. (٢٠١٥). اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة-نموذجًا-، رسالة ماجستير. جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- بشير، أمل. (٢٠١٨). تقدير الذات وعلاقته باتخاذ القرار لدى طلبة سنة ثانية علم النفس وعلوم التربية: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية.
- بكري، عزيزة أ بكر. (٢٠٢٠). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. ٤، ع. ٣٦، سبتمبر. ص ١-٢٥
- بومعزة، عبدالقادر. (٢٠٢٤). دور بحوث العمليات في اتخاذ القرارات بالمؤسسة. مجلة المنهل الاقتصادي، مج. ٧، ١٤، ٧٠١-٧١٢.
- الطلب، مصعب عمر محمد أحمد. (٢٠١٨). دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات بولاية نهر النيل: دراسة تطبيقية (٢٠٠٧ - ٢٠١٧) رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة شندي. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان..

الحوارني، سناء عبد الكريم إبراهيم مصطفى. (٢٠٢٢). تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم وتقنيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ع. ١١، ج. ٢، شباط. ص ص. ٢٨-١

خلايلة، نسيمات يوسف، عاشور، محمد علي ذيب، وجوارنة، طارق يوسف. (٢٠٢٤). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، مج ٩، ملحق، ٦٤٢ - ٦٦٥.

خليل، نبيل سعد. (٢٠٢٢). تطبيق نظم دعم القرار وإدارة الأولويات على الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم بمحافظة السويس. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. ع. ١٠، يناير. ص ص. ٤٠٢-٤٥٣

الرميح، محمد عبد الرحمن فهد. (٢٠٢٢). درجة مساهمة المجالس المدرسية في دعم صناعة القرار من وجهة نظر القيادات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ع. ٢١، يناير. ص ص. ٢٨٦-٣١٣

السريه، هبه صبح سدحان. (٢٠٢٢). درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.

الشديقات، دانه عبد الرزاق. (٢٠٢٢). درجة ممارسة السلوك الإداري الديمقراطي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبه المفرق رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن. ت.

الشهري، زانة عبد الرحمن مغرم. (٢٠٢٠). صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود كلية التربية، السعودية.

الشويعر، نوره بنت خالد بن سليمان، والزامل، مها عثمان. (٢٠٢٤). دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ٢١، ٤٩٧ - ٥٦٦.

الشياب، ميساء مصطفى رزق. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة على القرارات الادارية لدى مديري مدارس تربية لواء الطيبة والوسطية (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.

طبيشات، مريم محمد سالم. (٢٠٢١). درجة ممارسة مهارات اتخاذ القرار التربوي لدى مدرء مدارس قصبه إربد بالأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية. مج. ١، ع. ٢، ٢٠٢١. ص ص. ٢٠٣-٢٣٧

- العدوان، تغريد علي إسحق. (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. مجلة كلية التربية. مج. ٣٩، ع. ١، يناير ٢٠٢٣. ص. ٢٠٧-٢٢٨.
- العمور، منى. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. مج. ٣٨، ع. ٩، سبتمبر ٢٠٢٢. ص. ٢٨٠-٢٩٦.
- الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. ٤، ع. ٢٨، يوليو ٢٠٢٠. ص. ٥٣-٧٥.
- الغيث، العنود محمد. (٢٠٢٠). تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات ودرجة إشراكهم للمعلمين وأولياء الأمور في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. مج. ٣٤، ع. ١٣٥، ج. ١، يونيو ٢٠٢٠. ص. ٩٣-١٣٧.
- الهلال، ريم صقر علي. (٢٠٢٢). مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في ضوء "نظرية سايمون". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ١١، ع. ٥، تشرين الأول ٢٠٢٢. ص. ٩٨٠-٩٩٧.

المراجع العربية مترجمة:

- Abu Jahshiyah, A. M. M. (2020). The degree of involvement of the educational leader in teachers' decision-making from the teachers' perspective in the First Zarqa Directorate of Education. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(33), 132–150.
- Ahmed, M. M. A. (2018). Strategies for managing organizational conflict in educational institutions in light of game theory. *Journal of the Faculty of Education*, 34(11, Part 2), 235–321.
- Al-Alousi, I. R. A. K. (2018). The impact of the learning organization on organizational agility in business organizations: An applied study in Jordanian commercial banks [Unpublished master's thesis]. Al-Isra University, Jordan.
- Andejani, J. A. B. I. (2024). The role of organizational empowerment dimensions in the decision-making process of private school principals in Medina. *Journal of Educational and Human Studies*, 16(3), 331–371.
- Al-Harithi, M. S., Al-Anzi, L. S., Al-Sayegh, N. M. S., & Badawood, O. M. (2023). Human resource management in general

- education schools from the perspective of female school principals. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(31), 409–456.
- Bashagha, A. (2015). Decentralization and decision-making effectiveness in the Algerian economic institution: The case of the National Electricity and Gas Company in Skikda [Master's thesis]. Mohamed Lamine Debaghine University - Setif, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Sociology.
- Bashiri, A. (2018). Self-esteem and its relationship to decision-making among second-year psychology and educational sciences students: A field study at Kasdi Merbah University - Ouargla [Unpublished master's thesis]. Kasdi Merbah University - Ouargla, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology and Educational Sciences.
- Bakri, A. A. (2020). Evaluating delegation practices and their relationship to decision-making among secondary school principals in Jeddah. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(36), 1–25.
- Boumaza, A. (2024). The role of operations research in institutional decision-making. *Journal of Economic Manhal*, 7(1), 701–712.
- Al-Talib, M. O. M. A. (2018). The role of management information systems in administrative decision-making in universities in the Nile River State: An applied study (2007–2017) [Unpublished doctoral dissertation]. Shendi University, Faculty of Graduate Studies and Scientific Research, Sudan.
- Al-Hourani, S. A. K. I. M. (2022). Identifying the training needs of educational leaders in light of modern strategic management concepts and techniques to face 21st-century challenges in Jordan. *The Arab Journal of Humanities and Social Sciences*, (11), 1–28.
- Khalaileh, N. Y., Ashour, M. A. D., & Jawarna, T. Y. (2024). The effectiveness of administrative decision-making among middle school principals in the northern region within the Green Line and its relationship to crisis management during the COVID-19 pandemic from the teachers' perspective. *The Jordanian Educational Journal*, 9(Supplement), 642–665.
- Khalil, N. S. (2022). The application of decision support systems and priority management on the organizational structure of the



-
- Directorate of Education in Suez Governorate. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, (10), 402–453.
- Al-Rumaih, M. A. R. F. (2022). The degree of school councils' contribution to supporting decision-making from the perspective of educational leaders. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, (21), 286–313.
- Al-Sardiyah, H. S. S. (2022). The degree of use of artificial intelligence applications by school principals in Mafraq Governorate and their relationship to the quality of administrative decision-making [Unpublished master's thesis]. Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Shdeifat, D. A. R. (2022). The degree of practicing democratic administrative behavior and its relationship to the effectiveness of decision-making among school principals in the Kasbah Al-Mafraq Directorate of Education [Unpublished master's thesis]. Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Shehri, Z. A. R. M. (2020). Strategic decision-making in the Ministry of Education in Saudi Arabia: A foresight study [Unpublished doctoral dissertation]. King Saud University, Faculty of Education, Saudi Arabia.
- Al-Shuwaier, N. B. K. B. S., & Al-Zamil, M. O. (2024). The role of knowledge management in decision-making among middle school principals in northern Riyadh. *Journal of Young Researchers in Educational Sciences*, (21), 497–566.
- Al-Shayab, M. M. R. (2020). Factors influencing administrative decision-making among school principals in the Taybeh and Wasatiyah Education Directorate [Master's thesis]. Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.
- Tubaishat, M. M. S. (2021). The degree of practicing educational decision-making skills among school principals in Irbid, Jordan, and its relationship to some variables from the teachers' perspective. *Middle East Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(2), 203–237.
- Al-Adwan, T. A. I. (2023). Developing leadership skills of public school principals in light of digital transformation skills: A field study in the University District Directorate of Education. *Journal of the Faculty of Education*, 39(1), 207–228.

- Al-Amour, M. (2022). The degree of transformational leadership practice among school principals in the Negev educational region and its relationship to decision-making effectiveness from the teachers' perspective. *Journal of the Faculty of Education*, 38(9), 280–296.
- Al-Ghamdi, S. B. M. A. (2020). The degree of teachers' participation in school decision-making and its relationship to the leadership style of the school principal. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(28), 53–75.
- Al-Ghaith, A. M. (2020). The perceptions of secondary school principals in Riyadh regarding their role in partnership decision-making and the extent to which they involve teachers and parents in light of Saudi Arabia's Vision 2030. *The Educational Journal*, 34(135, Part 1), 93–137.
- Al-Hilal, R. S. A. (2022). Educational decision-making skills among secondary school principals in Al-Kharj Governorate and a proposed vision for their development in light of Simon's theory. *The International Journal of Educational and Psychological Studies*, 11(5), 980–997.

المراجع الأجنبية:

- King, A., 2016. Science, politics and policymaking. *EMBO Rep*, 17(11), PP 1510–1512.
- Cornito, C M., 2021. Striking a Balance between Centralized and Decentralized Decision Making: A School-Based Management Practice for Optimum Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, Vol. 3, No. 4, 656-669.