

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في

الريف الأردني

د. عمر علي الرفايعة

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد/ كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية تعرّف العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني. ودرجة تأثير استجابات المستجيبين بمتغيرات كل من الجنس والوظيفة والخبرة العملية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 26 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وزّعت على عيّنة مكونة من 185 فرداً من المعلمين والمديرين التابعين لمجتمع الدراسة للعام الدراسي 2018-2019. وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير كل من العوامل الشخصية، والإنسانية، والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وتوسط درجة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية، كما أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ لمتغير الوظيفة.

Factors influencing taking and decision-making of school principals in the Jordanian countryside. Omar Ali Alrafayia

Abstract: The present study aimed to identify factors influencing taking and decision-making of school principals in the Jordanian countryside. and the degree to which respondents' responses were influenced by the variables of the gender, job, and work experience. To achieve the objective of the study, a questionnaire consisting of 4 aspects with 26 paragraphs was distributed to a sample of 185 teachers and principals of the study society for the academic year 2018-2019. The results of the study showed that the personal, human, organizational and administrative factors had a high degree of influence where the environmental and social factors had a medium degree of influence on the decision making of the school principals in the Jordanian countryside. and there was a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the function variable.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في

الريف الأردني

د. عمر علي الرفايعة

(أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد/ كلية التربية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)

مقدمة:

للنظام التعليمي بيناته التي يعمل معها، يتأثر بها ويؤثر فيها، والمدرسة جزء من هذا النظام، معنيّة بتحقيق أهدافه وغاياته، وهي الجهة المنفّذة لكل سياساته وبرامجه، ويتضح دورها من خلال جملة القرارات التي يتخذها مدير المدرسة. من هنا تأتي ضرورة العناية بالقرار المدرسي وآلياته، استناداً إلى تطور الفكر الإداري في مجال صناعة القرار واتخاذها في المنظمات على اختلافها، حيث كان من نتائج هذا التطور الاحتكام إلى جملة من المعايير أهمها: أن يكون القرار علمياً موضوعياً، يستند إلى المعلومات والبيانات الدقيقة، وإلى معرفة شمولية بكل متغيراته، للوصول بالقرار إلى مرحلة الرشد، التي تكاد تنتهي عندها نسبة الخطأ (رسمي، 2007). ومع أن استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرار تزيد من عقلانية القرار ورشده، إلا أن مجرد الاعتماد عليها وحدها لا يكفي، إذ لا بد من مراعاة متغيرات أخرى بينها سايمون كما يشير المغربي (2004) منها متغير الإنسان والبيئة الاجتماعية والتنظيمية وغيرها من المتغيرات. وأحياناً تكون المتغيرات على شكل معوقات كثيرة تبرز بعد اتخاذ القرار، وتحديدًا في مرحلة التنفيذ أهمها: المعوقات التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد، والمركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات إلى غير ذلك من العوامل التي يجب على المديرين العمل على تحييد أثرها من أجل الارتقاء بنوعية قراراتهم (الطيب، 1999)، مع التأكيد من مراعاة البعد الإنساني في هذا التناول من خلال إشراك الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالقرار (Spear, 1996)، وقد جاءت تأكيدات كثيرة على هذه التشاركية، حيث أكدت منظمة اليونسكو على ضرورة أن تخرج المدارس

من عزلتها لتتفاعل مع مجتمعها المحلي من خلال الشراكات، وفتح المجالات للتفاعل مع أفراد ومؤسساته، بما في ذلك إشراكه في القرارات التي تخدم أبناءه من الطلبة (اليونسكو، 1993)، ولعل من أهم الأمور التي تدعو إلى هذه التشاركية ما تشهده المنظمات اليوم من تعقد بيئة العمل، ومن تحديات في بيئتها الخارجية، مع ارتفاع حدة المنافسة، وزيادة المطالبات من قبل العاملين بإشراكهم في القرارات (العامري والغالبي، 2011)

إن من إيجابيات هذه التشاركية أنها فتحت المجال ليلتقي المعلمون والمديرون على اختيار البدائل بعد إثرائها بالمناقشة والتحليل، ضمن عملية منهجية تأخذ في حسابها تأثير العوامل المختلفة. وتحسن التشاركية في صناعة القرار من نوعيته وتزيد من درجة رُشدته، فهي تمكن مدير المدرسة من التعرف على آراء العاملين معه، مع الاستفادة من خبراتهم وتنوعها، مما يزيد من البدائل أمامه، ويوسع من مجال المفاضلة بين تلك البدائل (كنعان، 2003)، (القرواني، 2017). لكن واقع المدارس في الريف الأردني يشير إلى ضعف في درجة إشراك مدير المدرسة للمعلمين في صناعة القرار واتخاذها، وهذا ما خلصت إليه دراسة المخاريز (2018) التي أجراها على مدارس محافظة المفرق، وهي إحدى مناطق الريف الأردني، وكان من نتائجها أن درجة إشراك المديرين للمعلمين في القرارات كانت متوسطة، مما يستدعي المعالجة لتطوير المديرين بالتدريب وتنمية مهارات صناعة القرار لديهم.

لقد اختلف المفكرون في ترتيب العوامل المؤثرة في القرار من حيث درجة تأثيرها؛ فيرى سيزر (Sezer, 2016) أن العامل الرئيس الذي يؤثر على عملية صناعة القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، بعدها تأتي العوامل الأخرى المتمثلة في آراء المعلمين ونواب المدير واقتراحاتهم، ثم الأهداف التعليمية للمدرسة. وقد اشتراط الباحثون ضرورة فهم جميع العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها، ذلك أن العوامل التي تؤثر في عمليات صناعة القرار قد تؤثر على النتائج المترتبة على هذه القرارات (Dietrich, 2010)، وهذا الاشتراط يعتبر تطوراً آخر في الفكر الإداري المتعلق

د. عمر علي الرفايعة

بعمليات صناعة القرار واتخاذها، وينسحب هذا الأمر على المؤسسات التعليمية ومنها المدرسة. وعند البحث ومراجعة الدراسات السابقة نجد أن هناك اختلافاً بين المدينة والزيف والبادية في نوعية العوامل المؤثرة في القرار المدرسي، ودرجة تأثير كل عامل منها، وهذا الاختلاف مرده إلى طبيعة المناطق الزيفية والمتغيرات التابعة لها. فتبينت الدراسات العربية عموماً أن الزيف في الوطن العربي لم يحظ بما حظيت به المدينة من تنمية واهتمام رسمي في جميع المجالات ومنها التعليم، ويندرج ذلك على التعليم في الزيف الأردني، حيث يقدم التعليم فيه من خلال المدارس الحكومية، وتكاد المدارس الخاصة أن تنعدم فيه، وبالتالي يعقد أهل الزيف كل الأمل على المدارس الحكومية في تدريس أبنائهم لتحقيق مستويات مرتفعة من التحصيل، مما يؤثر إيجاباً على قبولهم في مؤسسات التعليم العالي.

للزيف الأردني خصوصيته من ناحية اهتمام أبنائه بالتعليم العام والعالي، ومن حيث إن اقتصاده مبني على الوظائف العامة، وشيء من الزراعة، وبعض الحرف والمهن التي انتقلت إليه من المدن المجاورة، وهذه الخصوصية تلقي بظلالها على الوضع التعليمي في الزيف، بما فيه أنماط الإدارة المدرسية وقراراتها.

مشكلة الدراسة.

يكثر الحديث في الفكر الإداري عن صناعة القرار واتخاذها لأهميتهما في الممارسة الإدارية، حيث يدخل القرار في وظائف الإدارة كلها. وهذا ما ينطبق على الإدارة المدرسية، مع ما لقرار فيها من خصوصية وخطورة متعلقة بطبيعة تعاملاته مع العنصر البشري، المتمثل في جميع الأطراف المتأثرة بالقرار من طلبة ومعلمين وأولياء أمور، فضلاً عن كونه العنصر الهام والمحدد لفاعلية المدرسة، حيث إن هذه الفاعلية مرهونة بفاعلية قرارات إدارتها كما يشير إلى ذلك دركار (Drucker, 1954) وهذه الفاعلية أكدت عليها منظمات وهيئات دولية معنية بالتعليم والتنمية، فتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2009) إلى التحديات التي تواجه قادة المدارس بسبب

ارتفاع سقف التوقعات المتزايدة من المدارس والتعليم بشكل عام في قرنٍ يميّز بالابتكار التكنولوجي والهجرة والعولمة. لهذا تتغيّر أدوار قادة المدارس، حيث لم يعد مقبولاً أن يكونوا مجرد مديرين جيدين، وإنما لا بد أن يكونوا فاعلين بما يرفع من درجة فاعليّة مدارسهم، حيث أصبح ينظر للقيادة المدرسيّة الفاعلة على أنها مفتاح إصلاح التعليم وأداة تحسين مخرجاته، وعليها المؤمل في تحقيق ذلك، وإدراكا لهذه القيمة تهتم النظم التعليميّة بتطوير القيادات المدرسيّة لزيادة درجة فاعليتها.

ومن خلال النظر في تقارير وزارة التربية والتعليم، المتعلقة بخطط التطوير في بعض مديريات التعليم ومدارسها في الريف الأردني نجد أن هناك نقصاً في الدورات التدريبية المقدمة للمعلّمين والمعلّمت، ونقصاً آخر في البيئّة المدرسيّة من حيث الغرف الصفيّة، وخطأ في عمليّات تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، بالإضافة إلى أن سجلات الأنشطة الفعليّة في بعض المدارس لا ترتفع إلى المديرّيات، وأن هناك مؤشراتٍ على عدم اتخاذ قراراتٍ بشأن القضايا التي تُناقش في الاجتماعات المشتركة مع ممثلين من المجتمع المحلي، كما أن القرارات التي تتخذ غالباً لا يتم تنفيذها، (وزارة التربية والتعليم، 2013 أ)، وكل هذا يعطي مؤشراتٍ على ضعف عمليّات صناعة القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس في كثير من المناطق التعليميّة. وفي تقرير آخر يتبيّن أن نصف القضايا التي تناقش في الاجتماعات المشتركة لم يُتخذ قرارٌ بشأنها، كما تبين أنه ليس هناك أدلة على تنفيذ القرارات المتخذة في تلك الاجتماعات (وزارة التربية والتعليم، 2013 ب). وتكاد هذه الملحوظات تتكرر في مديريات أخرى (وزارة التربية والتعليم، 2019 ج). هذا بالإضافة إلى ما بيّنته الوزارة في خطتها الاستراتيجية من تحديات متعلّقة بعمل المديرين ومهاراتهم، حيث تُشير الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الأردنيّة (2018-2022) إلى جملة من التحديات التي تواجه القيادة المدرسيّة والمشاركة المجتمعية من أهمها: ضعف القيادة المدرسيّة في العديد من المدارس، وتركز القرارات على تطوير البنية التحتيّة والإجراءات الروتينيّة على حساب تحديث وتطوير الكفايات القياديّة والتعليميّة لكلا الجنسين، وكذلك ضعف القيادة التربوية التشاركيّة في المدرسة، بالإضافة إلى تأثير العادات والتقاليد

المجتمعية، والعوامل العشوائية والمحسوبيات أحياناً على كفاءة القيادة التعليمية وفعاليتها (وزارة التربية والتعليم، 2019). والمتتبع لهذه التقارير على موقع الوزارة الالكتروني يدرك أن هذه العوامل يكثر بروزها في المجتمعات الريفية بدرجة أعلى منها في المدن. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في سعيها للتعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني.

أسئلة الدراسة:

1. ما العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها كما يعرضها الفكر الإداري الحديث؟
2. ما العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني تُعزى لمتغيرات: والجنس، والوظيفة، والخبرة العملية؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة التعليمية، خصوصاً عند إدراك ما يعترى القرار من مشكلات وحاجة إلى التطوير، ويتوقع لنتائج هذه الدراسة أن يفيد منها المهتمون بتطوير العملية التعليمية وأهمهم:

1. وزارة التربية والتعليم الأردنية.
2. القادة الإداريون في مديريات التربية والتعليم في مناطق الريف الأردني.
3. الباحثون والأكاديميون، في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.
4. مديرو المدارس في الريف الأردني المستهدفون بالدراسة الحالية.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ كما يعرضها الفكر الإداري الحديث.
2. تحديد العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني؟
3. معرفة أثر متغيرات كل من (الجنس، والوظيفة، والخبرة العمليّة) على درجة تقدير أفراد العيّنة على مقياس العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني.
4. تقديم مقترحات تساعد الجهات ذات العلاقة، ومن بينها وزارة التربية والتعليم الأردنية، والقادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم، لتطوير مهارات صناعة القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس، للوصول بممارساتهم الإداريّة إلى القرار الرشيد، وبما يتلاءم مع غايات النظام التعليمي الأردني وأهداف المدرسة.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات

اتخاذ القرار: يعرفه الطويل (2001) والتكريتي (2003)، بأنه عملية المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، وإصدار قرار بصدده. ويعرّفه الباحث إجرائياً: بأنه العملية التي من خلالها يُغلبُ مدير المدرسة بديلاً من البدائل مع العزم على تنفيذها.

صناعة القرار: تعرّف صناعة القرار على أنها حصيلة الجهود الجماعيّة المشتركة التي تتعاون فيها الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسته من جميع جوانبه وجمع معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن طموحاتها (مرسي، 2001). وتعرّف صناعة القرار إجرائياً في هذه الدراسة على أنها كل العمليات التي تسبق اتخاذ القرار، ويشركُ المديرُ فيها المعلمين ومن له علاقة بهذه العمليات للوصول إلى القرار المناسب لمصلحة المدرسة وطلابها.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها: يعرفها ديترك (Dietrich, 2010) بأنها الأمور التي تؤثر على الخيارات التي يتخذها الناس؛ من خبرات سابقة، وتحيزات معرفية، وأمور شخصية وغيرها مما قد يؤثر على عملية اختيار البدائل، وبالتالي يؤثر على النتائج.

وتعرّف إجرائيا في هذه الدراسة: بأنها ما تحدده نتائج الدراسة الحالية من عوامل مؤثرة في القرار المدرسي في الريف الأردني، وما يظهره المستجيبون من تقديرات لدرجة تأثير هذه العوامل على القرار المدرسي، من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة في مجالاتها الأربعة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها.

الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة على مديري المدارس ومعلميها في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الشوبك، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة البتراء الواقعتين ضمن حدود ريف محافظة معان جنوب الأردن.

الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة على عينة الدراسة في الفصل الأول من السنة الدراسية 2019/2018.

الإطار الفكري لصناعة القرارات المدرسية

صناعة القرار واتخاذها.

يعرّف الأصفهاني، (1984) القرار في لغة العرب على عدة معانٍ، منها البثُّ في الأمر، والقضاء، والحكم، والقطع، والفصل، والعزم على فعل أمر، كما يعني الاستقرار على رأي أو قصد. وقد أخذت الإدارة الحديثة من هذا التعريف ما يدل على استقرار رأي صاحب الأمر أو المدير على خيار أو بديل من البدائل، حيث يعرّفه الطويل (2001) بأنه عملية المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل، وإصدار قرار بصدده. وأما باركر (1998) فيعرّف القرار بأنه اختيار الإنسان لعمل ما مع الالتزام به، ومطالبة

الآخرين الذين يمثلهم صاحب القرار بأن يلتزموا به في مكان العمل، أو الأسرة، أو غير ذلك.

يرتكز السلوك التنظيمي حول القرارات وهو محصلة لها من وجهة نظر سايمون كما يشير المغربي (2004)، وحتى نفهم السلوك التنظيمي ونعرف مناخ المنظمة لا بد من معرفة كيفية اتخاذ القرارات فيها، وما المؤثرات في هذه القرارات، ويزداد الأمر دقة عندما يطلب من المدير عدم الاكتفاء باتخاذ القرار، وإنما عليه أن ينظر أيضاً إلى ردود الأفعال الناتجة عن هذا القرار.

وتعتبر القرارات الإدارية - من وجهة علماء القانون الإداري - وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها (كنعان، 2007). لذا نجد من يعرفها على أنها عمل قانوني يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة بما لها من سلطة بمقتضى القانون لغرض إحداث أثر قانوني معين (البصيصي، 2017)، وهذا التعريف قريب من تعريف مجلس الدولة المصري للقرار الإداري؛ حيث بين أنه إفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى كان ممكناً وجائزاً قانونياً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة (علم الدين، 1968)، ويتضح من هذا التعريف أن هناك بعض العناصر الجوهرية اللازمة لوجود القرار الإداري أهمها:

1. تحديد الاختصاص: بمعنى من الذي يتخذ القرار؟
2. الشكل: كيف يُتخذ القرار؟ أو ما الصورة التي يصدر بها القرار؟
3. السبب: لماذا يُتخذ القرار؟
4. الإجراءات: ما الخطوات التي يجب أن يمرَّ بها القرار قبل اتخاذها.
5. محل القرار: من سيتأثر بالقرار؟
6. الغاية: لماذا يُتخذ القرار؟

هذه التساؤلات ضرورية لصناعة القرار الإداري كما يراها كنعان (2007)، ذلك أن القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية في المنظمات على اختلافها، وهي نقطة انطلاقها في جميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخلها، وحتى في علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، ويعتبر توقف اتخاذ القرارات تعطيلاً للعمل، واضراراً بمصالح المنظمة، مما يؤدي إلى اضمحلال دورها، وبالتالي زوالها، وهذا ينطبق تماماً على المؤسسة التعليمية.

تختلف نظرة علماء الإدارة للقرار عن نظرة علماء القانون الإداري كما يبين ذلك كنعان (2007)، حيث يؤكد علماء القانون على مسئولية متخذ القرار والتزامه بالقوانين حتى تكون قراراته مشروعة، في حين ينظر علماء الإدارة إلى جوانب أخرى تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وهي الجوانب والعوامل المرتبطة بالنواحي السيكولوجية والبيئية والتنظيمية والتي تعكس تأثيراتها على عمليات اتخاذ القرارات، وبالتالي تؤثر على ما ينتج من هذه القرارات من تبعات. ولعل من المفيد معرفة أن أهل القانون الإداري يرون أن الإدارة تستخدم ثلاثة مكونات لتحقيق أهدافها: الموارد البشرية، والموارد المادية بما فيها المالية والمعدات والتجهيزات والبنى التحتية، وأما المكون الثالث فهو مجموعة التصرفات القانونية التي تتم ممارستها بوسيلتين: العقود الإدارية والقرارات الإدارية (علم الدين، 1968). من هنا ندرك قيمة القرار الإداري في حياة المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية.

الفاعلية في اتخاذ القرار

تعتبر القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد حيث وصف سايمون (1961) القائد بأنه متخذ قرارات، وقد ظهرت أهميتها في الفكر الإداري الحديث لارتباطها بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومتابعة، لذا تتوقف مسألة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على نوعية القرارات الصادرة عن قيادتها، وعلى درجة فاعلية هذه القرارات، ولأهمية مراعاة الفاعلية في اتخاذ القرار نجد أحد رواد الفكر الإداري الحديث وهو بيتر دركار (Drucker, 1954) يجعلها عنصراً هاماً من عناصر الفاعلية

الإدارية، ويصنّفها على أشكال منها: الفاعلية في اتخاذ القرار، وفاعلية الاتصالات، وفاعلية إدارة الوقت وغيرها، ومجمل هذه الفاعليات ليست قدرة فطرية لدى القائد، ولكنها قدرة مكتسبة يمكن له تعلّمها، واكتساب مهاراتها ليصبح قائداً فاعلاً، كما يرى دركار (Drucker, 1954) أن القرار الفاعل هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة، وليس على أساس مخاطرة طائشة، من هنا كان على متخذ القرار اعتبار جميع المتغيرات والعوامل داخل المنظمة، وفي محيطها وبيئتها الخارجية. من أجل ذلك كان لزاماً على المنظمة التركيز على مهارات اتخاذ القرار في عمليات تطوير قياداتها.

قد يكون من السهل اتخاذ القرارات لكن الأهم من ذلك والأصعب النظر إلى فاعلية القرار ودراسته جيداً، ذلك أن مفهوم اتخاذ القرار لا يعني القرار بحد ذاته، وإنما يشمل أيضاً كل الأفعال اللازمة لوضع هذا القرار موضع التنفيذ (Griffith, 1959). وتتراوح القرارات في المنظمات عموماً بين قرارات استراتيجية وقرارات تشغيلية، وأخرى روتينية وكلها تلتي لتحقيق الأهداف (Harvey, 2007) ولا يقبل من الإداري اختيار الخيارات الصحيحة فحسب، ما لم يتحول القرار إلى عمل وتنفيذ، حيث يؤكد دراكر (Drucker, 1967) على أن الاختيار دون تنفيذ فاعل لا يعدو أن يكون في أحسن الأحوال مجرد نية حسنة، وهذا لا يُجدي في تحقيق الأهداف، من هنا نجد يعرف لنا القرار الفاعل على أنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار الواعي والدقيق للبدائل، ومن ثم إدارتها خلال التنفيذ لتحقيقها، ومن خلال اشتراطه الدقة والوعي في الاختيار فإنه يؤكد على عملية منهجية واضحة محددة العناصر متسلسلة الخطوات لصناعة القرار واتخاذه.

لا غنى للمدرسة عن القرار الرشيد، الذي يشكل صلب العملية الإدارية وصلب عمل مدير المدرسة (بطاح والسعود، 1997)، ولعل القرار الذي يصدر عن مدير المدرسة له خصوصيته من حيث الأطراف المتأثرة به من طلبة ومعلمين وموظفين وأولياء أمور، بل أحياناً تتأثر منطقة أو بيئة اجتماعية كاملة بقرار مدير المدرسة.

يتردد إلى جانب مصطلح اتخاذ القرار مصطلح آخر لا يقل أهمية وشأناً عنه في المؤسسة التعليمية؛ وهو صناعة القرار، تلك التي جعلها سايمون، (2003) قلب الإدارة.

وإذا كانت عملية اتخاذ القرار منوطة بشخص واحد، هو من بيده صلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسة، فإن صناعة القرار تكون بمشاركة عدة أطراف من ذوي المصلحة، على أن يبقى اتخاذ القرار بيد المخول رسمياً بذلك (التكريتي، 2003؛ جواد، 2001).

ترى هارفي (Harvey, 2007) أن عملية صنع القرار ما هي إلا مرحلة اقتراحاتٍ ينظر فيها صناع القرار في سياق عمل المنظمة وموقعها الاستراتيجي، وتقترح فيها البدائل وتحسب المخاطر والنتائج المحتملة، وتخضع لعمليات مراجعة وتدقيق ومن ثم التوصل إلى قرار محدد. وعملية صناعة القرار بهذا الوصف تجعلها عرضةً للخطأ البشري، لأن صانعي القرار لديهم شخصياتٌ وتحيزاتٌ ومواقفٌ مختلفة، وبعضهم قد تبرز لديه رغبةٌ في المخاطرة، وهذا ما يجعل من التوصل للقرار الرشيد أمراً ضرورياً وصعباً في آن واحد. وتتعدّد عملية صناعة القرار واتخاذها متأثرةً بالتعقيدات الطارئة على صعيد الحياة والأعمال، ولهذا يرى ساعاتي (2000) أن هذا التعقيد يستلزم منا تطوير الآليات التي يمكن بها إِبصار كامل العلاقات وتبصُّرها في شبكتها الكلية. ثم يضيف دركار (2003) إلى هذا الإطار الاهتمام بإنسانية الإنسان كأخطر متغيّرات عملية صناعة القرار، ولاستكمال صورة هذا الإطار المنظم لصنع القرار نجد الطويل (2006) يشير إلى ضرورة مراعاة القيم وحفظها، عند اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية، ومن أهمّ هذه القيم: المصادقية، والعدالة والتسامح، والتضامن.

ثمّة فرقٌ في النظرة لصناعة القرار واتخاذها بين الأمس واليوم؛ فبالأمس كان التركيز منصباً على القرار المنطقيّ الذي يستند إلى اعتبارات رياضية كميّة أو نوعيّة، لكن اليوم استجدت اعتباراتٌ أخرى أهمها: النظرة الشمولية، والتفكير النظمي Systems thinking، الذي أشار إليه بيتر سينج (Senge, 1996) في كتاباته. فربما يفشل القرار مع أنه منطقيّ، وذلك بسبب غياب النظرة الشمولية المستندة إلى التفكير النظمي عند صناعة القرار واتخاذها، وهذا ما تحتاجه المؤسسة التعليمية اليوم. ويؤكد ذلك الساعاتي (2000) عندما يصرّح بأن القادة والإداريين ليسوا بحاجة إلى طرق التفكير السهلة لحل المشكلات، ولا إلى طرق التفكير المعقدة والصعبة أيضاً، بل يحتاجون إلى النظر إلى

المشكلات بطريقة مُنظمة منهجية تراعي جميع عناصر المشكلة وأبعادها للوصول إلى القرار الأمثل والرشيد، وحتى هذه النظرة الشمولية أحياناً لا تكفي إن لم تُضبط بضابط المعايير الأخلاقية في صناعة القرار واتخاذها ليصبح القرار قراراً أخلاقياً (Lennick & Kiel, 2005؛ ساعاتي، 2000).

من خلال ما سبق يتضح أن عملية صناعة القرار الفاعل واتخاذها تقوم على منهجية علمية مكونة من أربع مراحل كما يشير كنعان (2009) هي: تشخيص المشكلة، بمعنى التحري عن السبب الرئيس لها، وعدم الاكتفاء بدراسة أعراضها؛ حيث ثمة فرق بين الأعراض والمسببات، ثم البحث عن بدائل الحلول الممكنة، ثم تقييم هذه البدائل، أي دراسة كل بديل دراسةً مستفيضة مستوفية المعايير، التي من أهمها دقة المعلومات التي نستند إليها، وأخيراً اختيار بديل من هذه البدائل، أي اختيار الحل الأفضل للمشكلة، على أن يكون الأقل كلفة من الناحيتين المادية والمعنوية مع تحقيقه للهدف. من هنا ندرك العلاقة بين اتخاذ القرار ومنهجية حل المشكلات، بل يرى كل من علي والساعد (2001) أنه لا بد من وجود مشكلة لإصدار القرار، بمعنى أن خلف كل قرار مشكلة، وعلى متخذ القرار البحث عن أسباب المشكلة، التي تظهر في صورة فجوة ما بين ما هو واقع وما هو مأمول أو مرغوب. من هنا ندرك قيمة القرار المدرسي، وأهمية البحث والتقصي في بواعثه ومبرراته.

تتعامل المدرسة ممثلة في إدارتها مع أطراف عدة، منها العاملون في المدرسة، من معلمين وموظفين وإداريين، كما تتعامل مع الطلبة وأولياء الأمور، وهذه أطراف لكل منها حقوق، كما أن عليها واجبات، وعلى متخذ القرار في المدرسة أن يحفظ لهذه الأطراف جميعاً حقوقها في الاشتراك في صناعة القرار، مع توخي العدالة فيما بينهم من حيث إشراكهم في صناعة القرار، بحيث يكون للأشخاص المعنيين بتنفيذه فرصة مناسبة للمشاركة عند صناعة القرار والتصويت عليه، وأن يتم تعرّف جميع البدائل، دون الاقتصاد على بديل بعينه عند ملامسة المنفعة الذاتية (Lennick & Kiel, 2005؛ ساعاتي، 2000). ويبقى القرار الإداري الرشيد ضرورة لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها،

د. عمر علي الرفايعة

إلى جانب ذلك نجده يُسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق رؤية المنظمة، لكن القرار الرشيد يكاد يكون عملة نادرة بسبب ظروف تحول بين متخذ القرار والوصول إلى هذا النوع من القرارات، ومن أهم هذه الظروف كما يراها سايمون (2003):

1. عدم إدراك المشكلة بشكل جيد مما يُصعّبُ من أمر صياغتها وتحديدها بشكل دقيق.
2. الإمكانيات المحدودة في جمع وتحليل معلومات البدائل المطروحة.
3. النقص في الخبرة والمعرفة لدى متخذ القرار.
4. درجة التغير في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
5. المحددات الإنسانية، والأبعاد الشخصية لدى متخذ القرار.

العوامل المؤثرة في القرار الإداري

عوامل كثيرة تؤثر في صناعة القرار واتخاذها في المنظمات على اختلافها، ولكي يكون القائد الإداري مصيباً في قراراته، عليه ألا يكتفي بالمعلومات والبيانات، بل لا بد له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره، فأحياناً تكون هذه العوامل كفيلة بالتسبب في مشكلات معقدة، لذا يتوقع من القادة الإداريين أن يكونوا حلالين للمشكلات المستعصية (العلاق، 2010)، ويحدد سيرجوفاني (Sergiovanni, 1974) جملة من العوامل أو القوى المؤثرة في اتخاذ القرار وصياغته، من أهمها العوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، والعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية، وكذلك العوامل المتعلقة بالمنظمة والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل عام. في حين يراها ديترك (Dietrich, 2010) متمثلة في النواحي الشخصية، والإنسانية، والإدارية والتنظيمية، والعوامل البيئية والاقتصادية، والضغوط الاجتماعية ومنها: الرؤساء والزملاء، والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي، والوضع العائلي ممتد القرابة، والنسب، ووسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الأسرية، والوظائف الرسمية العليا. وهذه العوامل لم تنظر إليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وإنما ركّز عليها رواد المدرسة السلوكية، من هنا أكدت نتائج

أبحاثهم على هذه العوامل وتأثيراتها على القرار ومتمخذه، حتى شملت العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والنظم السياسية والاقتصادية. كل هذه العوامل يرون أنها تحد أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرار الإداري، ثم إنهم أكدوا على أن هذه العوامل ليست ساكنة وإنما تتميز بالحركية الدائمة والتغير تبعاً لتغير البيئات، ويرى كنعان (2003) أنها لا تؤثر في العمليات، بل إنها تؤثر في فاعلية القرار، هذه العوامل تكررت في نتائج الدراسات الميدانية المختلفة فضلاً عن وجودها في الأدب النظري ومراجعته العلمية:

1. العوامل الشخصية ومن بينها القيم ومعتقداته وتوجهاته، ودرجة انفتاحه على الآخرين، وهذا ما توصل إليه الدراسة الميدانية لكل من هارت، وولتر (Hart, Walter, 2018).
2. العوامل التنظيمية كالالتزام بالقوانين والسياسات العامة للدولة والوزارة التي تتبع لها المؤسسة، ومدى موافقة السلطات العليا على القرار إلى غير ذلك، ومراعاة الجهات الرقابية والتشريعية. وهذه العوامل مؤثرة في القرار المدرسي كما توصلت إليها دراسة سيزر (Sezer, 2016) ودراسة (أبو حمدي وبطاح، 2005).
3. العوامل الإنسانية: وهي تُرشد متخذ القرار إلى القرار الرشيد، وقد تكون نابعة من شخصه، أو من شخص من يساعده في عمليات صناعة القرار من مساعدين أو مستشارين، أو ممن أشركهم في صناعة القرار من الأطراف ذات المصالح. ويتعامل متخذ القرار مع أنماط مختلفة من الناس، ولا دخل له في اختيارهم بل هم مفروضون عليه في غالبهم، فمدير المدرسة لا يمكن له اختيار المعلمين وأولياء الأمور، لذلك ليس أمامه إلا التعامل مع هذه الأنماط المختلفة، مع ضمان الوصول إلى القرار الرشيد. كما أن هذه العوامل كانت من نتائج دراسة (أبو حمدي وبطاح، 2005) الميدانية.
4. العوامل البيئية والاجتماعية: هذه العوامل بالإضافة إلى تناول الفكر الإداري لها، كذلك تم بحثها ودراستها ميدانياً لتحديد قياها وأثرها، وكما جاء في دراسة (التويم، 2010) ودراسة العجمي (2006).

التعليم في الريف الأردني:

يتمثل الاستثمار الاستراتيجي في الأردن في تعليم الإنسان، ورأس المال البشري فيه هو الثروة الحقيقية من منظور الدولة، ولقد بدأ بناء الإنسان في الأردن بإيجاد نظام تعليمي متطور يراعي متطلبات التنمية في كل قطاعات المجتمع، وقد أُمست آثار تطور هذا النظام لعقود، إلا أن الظروف المحيطة بالأردن - كما يشير رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية - أثرت في منظومة التعليم وتطورها، وبدأت هناك إشارات لإدانة هذا النظام، أبرزها تدني مستوى استجابته لمتطلبات القطاعات التنموية (عبابنة، 2014)، ويتأثر الريف الأردني بهذا الأمر، خصوصاً أن أهله يركّزون على تعليم أبنائهم كأساس للتوظيف وتحسين الدخل، بعد أن قل اعتمادهم على الزراعة. ولقد أثرت السياسات التنموية والتعليم في الريف العربي عموماً، وكذلك الأمر بالنسبة للريف الأردني، على أن هناك تفاوتاً بين المدن والأرياف، من حيث الاهتمام الرسمي بالحاجات التعليمية.

ساهمت الحكومات المتعاقبة في الأردن في تحديد المناطق الريفية في الأردن من خلال تخطيطها للتنمية، أو من خلال خطابها الرسمي، وتأثرت منظومة التعليم والمدارس بهذا التحديد، فأحياناً يطلق مسمى المدارس الأقل حظاً على بعض مدارس الريف والبادية (لجنة المكرمة الملكية، 2019) وهي المدارس التي لا يحظى طلابها بنسب قبول عالية في الجامعات الأردنية، ولعل هذا يكون اعترافاً رسمياً بأن ظروف المدارس وطلبتها في الأرياف تختلف عنها في المدن، وهو أمر واقع تدعّمه التقارير الرسمية والدراسات التي بيّنت عزوف المعلمين من أهل المدن عن العمل في مدارس الريف، مما يفوّت الفرصة على الطلبة في التميز في بعض التخصصات العلمية (عبابنة، 2014)، و(لجنة المكرمة الملكية، 2019). ولقد أقرّ كل من وزارة التربية والتعليم ومجلس التعليم العالي بحق بعض المناطق النائية عن المدن في استثناءات متعلقة بقبول أبنائها في الجامعات الرسمية، اعترافاً منها بأن الظروف المعيشية والاقتصادية لأهل هذه المناطق تؤثر على تحصيل أبنائهم لنتائج تؤهلهم للالتحاق بالتعليم الجامعي، ومحاولة لتحقيق العدالة الاجتماعية في منح فرص التعليم الجامعي لجميع شرائح المجتمع، ومن

جهة ثانية تشكل هذه الخطوة حلاً لنقص الموارد البشرية العاملة في مدارس تلك المناطق من خلال تعليم أبنائها ليعودوا للعمل فيها. وأحياناً تقرر وزارة التربية والتعليم أن بعض هذه المدارس ذات ظروف خاصة وهي المدارس البعيدة عن مراكز المحافظات ولا تحصل على التسهيلات والمرافق المطلوبة أو فيها نقص، إضافة إلى عدم حصولها على مدرسين بالمستوى المطلوب من حيث المؤهل العلمي والخبرة العملية، ("غضية الحسيني"، 2000)، (طناش، 2012).

يمتاز المجتمع الريفي بقوة العلاقات بين أفرادها مقارنة مع سكان المدن، وتقوم العلاقات السائدة بين أفرادها على أساس علاقة الوجه للوجه، أي علاقات الأواصر القوية، التي تعتمد على اللقاء المباشر والتعاون والتكافل الدائم، والتفاهم المشترك الوثيق (عزام وآخرون، 2010، ص114)، ومن هنا نجد أن العلاقة بين إدارة المدرسة وبين الأهالي في الريف غالباً ما تكون مصبوغة بهذه الصبغة؛ أي التواصل المباشر، فنجد أن مدير المدرسة يعرف جميع أولياء الأمور وعائلاتهم الممتدة، وربما يتكرر لقاءه معهم في أكثر من وقت ومكان خارج المدرسة ولغير أغراض دراسة أبنائهم، بمعنى آخر فإن طبيعة هذه العلاقات تلقي بظلالها على العلاقة مع المدرسة وإدارتها، مما يجعل لها اعتباراً لدى متخذ القرار المدرسي.

الدراسات السابقة:

استعرض الباحث بعض الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها، ودرس أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراسته الحالية، وقد أفاد منها في توجيه دراسته وأداتها، وكان من أهم الدراسات التي رجع إليها:

دراسة هارت، وولتر (Hart, Walter. 2018). التي هدفت تعرّف العوامل والعمليات التي تؤثر في القرارات التي يصدرها مشرفو المدارس عند مواجهتهم للمعضلات المهنية، وهل تكون عقلانية أم حدسية؟ واستخدم فيها منهج البحث الكيفي النوعي، وأجرى مقابلات مع 13 مديراً من مديري المدارس في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية، لمعرفة العوامل التي أثرت في قراراتهم، ومدى استخدامهم للقرار

العقلاني أو الحدسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب، وكانت قراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات، كما أنها تتأثر برأي المستشارين الذين يتقون فيهم.

ودراسة القرواني (2017) التي هدفت الكشف عن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة في جمع البيانات، وقد وزّعها على 200 معلماً ومعلمة من العاملين في مدارس محافظة سلفيت بفلسطين المحتلة، وكان من نتائجها أن درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت كانت مرتفعة على الأبعاد الأربعة، ومتوسطة على البعد الخامس وعلى الدرجة الكلية.

ودراسة سيزر (Sezer, 2016) التي كان هدفها الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته، تكوّنت مجموعة الدراسة من 20 مديراً من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية للسنة الدراسية 2014/2013. وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكل الذي تم تطويره من قبل الباحث. وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدرسة.

ودراسة (العضيانى، 2014) التي هدفت تحديد العوامل الاجتماعية المؤثرة في اتخاذ القرار لدى المديرين بوزارة المعارف، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من الموظفين الذين يشغلون وظيفة مديري العموم، ومن مديري الإدارات بوزارة المعارف في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما

استخدم الاستبانة لجمع بياناتها، وكان من أهم نتائجها: أن الخبرة من أكثر العوامل تأثيراً في القرارات، كما أجمع المستهدفون بالدراسة على أن ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة يتمتعون بقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات، وأن هناك جملة من العوامل تؤثر في اتخاذ القرار، وأن التدريب المقدم للمديرين يزيد من مقدراتهم في مجال اتخاذ لقرار. كما أن للعوامل الأسرية تأثيرها على اتخاذ القرارات لدى المديرين.

ودراسة (التويم، 2010) التي هدفت تعرّف العوامل المؤثرة في صناعة القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وتحديدتها من وجهة نظرهم. وكانت عينة الدراسة مكونة من 181 مديراً، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وكان من نتائجها: أن حصلت جميع مجالات العوامل المؤثرة في صناعة القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية على درجة مرتفعة، وجاءت العوامل البيئية في المرتبة الأولى، والعوامل التنظيمية في المرتبة الثانية، وتلتها العوامل الشخصية في المرتبة الثالثة.

ودراسة العواودة وياغي (2009) التي هدفت تحديد العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار في المؤسسات العامة في الأردن، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطوّرا مقياساً من 46 فقرة، ورزَع على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عدده 413 فرداً، وكان من نتائج الدراسة، أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (وضوح اللوائح والتعليمات، والمستوى الإداري، وتوفر المعلومات، وطبيعة المشكلة، والنمط القيادي للمدير، وعنصر المخاطرة، وبيئة القرار: داخلية أم خارجية).

ودراسة العجمي (2006) التي هدفت تعرّف العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. تكوّنت عينة الدراسة من 172 مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم النتائج أن العوامل التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها في عملية اتخاذ القرار لدى المديرين، يليها العوامل الإدارية، وجاءت العوامل الإنسانية في المرتبة الثالثة، وأما العوامل البيئية فجاءت في المرتبة الأخيرة، كما

بيّنت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً دالة إحصائية فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري تُعزى لصالح من يحملون المؤهل العلمي الأعلى، ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة (11) سنة فأكثر، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

ودراسة (أبو حمدي وبطاح، 2005) التي هدفت تعرّف أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائجها: أن أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في اتخاذ القرار العدالة وتحمل المسؤولية، والالتزام، أما العوامل التنظيمية فأكثرها أهمية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات، وفتح قنوات اتصال فاعل، وكان أقلها أهمية عدد المعلمين ومشكلة تبادل الأفكار مع المستويات الإدارية العليا، وأما العوامل البيئية فكان أهمها تأثيراً في اتخاذ القرار التأثير بالقيم الدينية ومراعاة الأعراف والتقاليد، وأقلها تأثيراً التأثير بالتنظيمات غير الرسمية والمحسوبة والمجاملة، وتدخل العلاقات الشخصية.

ودراسة جلاسبورغ (Glassberg, 2004) لاختبار العلاقة بين اتخاذ القرار التشاركي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة نيويورك الأمريكية، وقد اختبرت الدراسة فرضيات وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي للمعلمين، تكوّنت عينة الدراسة من 318 معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من 56 مدرسة ابتدائية من المدارس الحكومية التابعة لـ 32 مقاطعة في مدينة نيويورك، وتم تقييم التشاركية في صناعة القرار باستخدام تحليل ارتباط القرار واستبانة تدرجت فقراتها على نظام ليكرت، حيث تكوّنت تحليل الانحدار من 16 فقرة ذات دلالات متغيرة لمظاهر اتخاذ القرار في المدرسة، أما الرضا الوظيفي فقد قُيّم باستخدام نموذج ليكرت وكان من النتائج: عدم وجود دلائل تؤيد الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشاركية في اتخاذ القرار من جهة، والرضا الوظيفي عند العاملين في المدرسة من جهة أخرى.

التعليق على الدراسات السابقة

تكاد الدراسات السابقة تلتقي على المنهج الوصفي، وكذلك على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، سوى دراسة هارت، وولتر (Hart, Walter, 2018) ودراسة سيزر (Sezer, 2016) اللتين استخدمتا المنهج النوعي، أما من حيث النتائج فكان هناك تفاوت بينها في ترتيب العوامل المختلفة من حيث درجة تأثيرها في صناعة القرار واتخاذها؛ حيث إن بعض هذه الدراسات بيّنت أثر العوامل الشخصية في القرار مثل دراسة هارت، وولتر (Hart, Walter, 2018) ودراسة (التويم، 2010)، ومنها ما بيّن أثر العوامل التنظيمية وعلى رأسها القوانين واللوائح مثل دراسة سيزر (Sezer, 2016)، ودراسة (التويم، 2010) ودراسة العواودة وياغي (2009)، ودراسة العجمي (2006) ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء الأطراف الأخرى ذات المصلحة. ومنها ما أكد على أن الخبرة من أكثر العوامل تأثيراً في القرارات مثل دراسة (العضيانى، 2014) وتلتقي الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهجية وأداة الدراسة، لكنها تتميز عما سبقها من دراسات في أنها بحثت العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها كعمليتين مكملتين لبعضهما، كما تميّزت على دراسة (أبو حمدي وبطاح، 2005) في إضافتها لأثر العوامل الشخصية إلى الأبعاد المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة؛ من حيث استطلاعها آراء المعلمين والمديرين من الجنسين، حرصاً على قياس أثر العوامل من وجهات نظرٍ مختلفة.

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً للمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، ومجتمعها، وعينتها، والأداة التي استخدمت جمع البيانات وصدقها وثباتها وطريقة تصحيحها، وفيما يلي عرضٌ لذلك:

منهج الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة وأسئلتها وطبيعتها مشكلتها، تم استخدام المنهج الوصفيّ المسحي، من خلال جمع البيانات والمعلومات النظرية من مصادرها من مراجع علمية ودراسات سابقة، ثمّ طوّر الباحث استبانة لغرض جمع البيانات الميدانية، لمعرفة العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى أفراد عينة الدراسة.

المجتمع والعينة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات في مدارس المناطق التعليمية في الزّيف الأردني، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية متعددة المراحل، حيث وقع الاختيار على مديرتين تعليميتين هما: مديرية التربية والتعليم لمنطقة البتراء، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة الشوبك، حيث بلغ عدد المعلمين لمديرية التربية والتعليم لمنطقة البتراء 182 بينهم 10 مديرين، وكان عدد المعلمات 549 بينهم 30 مديرة، في حين كان عدد المعلمين لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الشوبك 196 معلما بينهم 11 مديراً، وكان عدد المعلمات لنفس المديرية 431 منهن 20 مديرة، وتم توزيع الاستبانة على 250 فرداً من مجتمع الدراسة وبطريقة عشوائية، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 185 استبانة، موزعة بحسب الجدول رقم 1 الذي يبين خصائص عينة البحث.

جدول 1. توزيع العينة بحسب متغيرات الوظيفة، الجنس، وسنوات الخبرة.

المتغير	العدد	النسبة %
الوظيفة	مدير	34
	معلم	151
الجنس	ذكر	41
	أنثى	144
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29
	من 5 - أقل من 10 سنوات	35

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني

المتغير	العدد	النسبة %
10 سنوات فأكثر	121	65%
المجموع	185	100%

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بحسب الخطوات التالية:

1. تمّ تحديد العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها كما جاءت في الفكر الإداري الحديث. حيث وضعت ضمن قائمة واحدة.
2. تمّ الاطلاع على الدراسات السابقة التي عزّزت من بيان هذه العوامل وتحديدتها في واقع القرار المدرسي.
3. تمّ استطلاع آراء عيّنة من ذوي الخبرة من مديري المدارس والمعلمين العاملين في مناطق الريف الأردني، من غير عيّنة الدراسة، للتعرف على أشكال التأثير على القرار المدرسي وتحديد العوامل المؤثرة فيه، وقد خرج الباحث بقائمة من هذه العوامل راجعها في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية، وجعل هذه القائمة أساساً لبناء استبانة الدراسة.
4. استناداً إلى ما توصل إليه الباحث في الخطوات السابقة، وبعد مقارنة نتائجها قام بتطوير استبانة خاصة لجمع البيانات حول العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، لتطبيقها على عيّنة الدراسة الميدانية. وتكوّنت الاستبانة من 30 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وبعد إجراء ما يلزم لها من عمليات التأكد من صدقها وثباتها استقرت على 26 فقرة، وذلك فق ما يلي من إجراءات:

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات في صورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الاختصاص، وطلب إليهم إبداء الرأي حول الفقرات الواردة في الاستبانة من حيث: وضوح الصياغة اللغوية للفقرة، وبيان درجة تعلقها بالمجال. واستناداً إلى ملاحظاتهم تم حذف أربع فقرات، كما أُعيد صياغة بعض الفقرات التي أجمع عليها ما نسبته 75% من المحكمين، وبذا أصبحت الاستبانة مكونة من جزأين: الجزء الأول المتعلق ببيانات المستجيبين، والجزء الثاني تتكون من 26 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: العوامل الشخصية؛ وفيه سبع فقرات هي: (7-1) والعوامل الإنسانية، وفيه ست فقرات وهي: (13-8) العوامل التنظيمية والإدارية، وفيه سبع فقرات هي: (20-14) والعوامل البيئية والاجتماعية، وفيه ست فقرات هي: (26-21).

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة حساب الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من خارج عينة الدراسة، حيث تراوحت نسبة ثبات أبعاد الاستبانة بين (0.83) و (0.85) في حين بلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (0.88)، وهذه النسب مناسبة لاعتماد الأداة لجمع بيانات الدراسة. وتم تحديد الاستجابة على فقرات الاستبانة بخمس مستويات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي؛ بحيث أعطيت درجة (5) لموافق بشدة، ودرجة (4) لموافق، ودرجة (3) لمحايد، ودرجة (2) لغير موافق، ودرجة (1) لغير موافق بشدة، ولتصحيحها وتحديد العوامل المؤثرة في صناعة القرار لدى عينة الدراسة، من خلال البيانات التي تحويها الاستجابات تم وضع تقديرات (درجات قطع) تستند إلى المعادلة التالية: $(1-5) \div 3 = 1.33$ ومنها $1 + 1.33 = 2.33$ ، ومن هنا تكون درجة التأثير منخفضة ما بين $1 - 2.33$ ، ومتوسطة ما بين $2.34 - 3.67$ ، ومرتفعة ما بين $3.68 - 5$.

المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات الأولية للبحث تم ترميزها وإدخالها للنظام الحاسوبي SPSS وأجريت لها المعالجات اللازمة للوصول إلى النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة حيث تم ما يلي:

- استخدام معامل الارتباط لقياس درجة ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة.
- استخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للتحقق من ثبات الأداة.
- استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني.
- استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test for two independent samples) للإجابة عن السؤال الثالث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. للإجابة عن السؤال الأول: ما العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ كما يعرضها الفكر الإداري الحديث؟ تم الرجوع إلى المصادر العلمية والدراسات ذات العلاقة بصناعة القرار واتخاذهُ، فكانت هذه العوامل تتمثل في الآتي، وقد تم عرضها من قبل في الإطار النظري:

أ. العوامل الشخصية: وتتعلق في مجملها بالعوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، ومنهجه في النظر للأمور والأحداث، وتفكيره في المشكلات بطريقة منهجية مُنظمة، والمعايير الأخلاقية التي يحتكم إليها في أفعاله، والنواحي السيكولوجية الخاصة به، وطرائق تفكيره.

ب. العوامل التنظيمية والإدارية: وتشتمل هذه العوامل على الهيكليات الإدارية واللوائح التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات المتبعة في

د. عمر علي الرفايعة

المنظمة، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من الأمور التنظيمية والإدارية.

ج. العوامل البيئية والاجتماعية: ومن بينها العوامل العشوائية

والمحسوبيات، والعادات والتقاليد المجتمعية ووسائل الاعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والقيم والثقافات السائدة في المجتمعات.

د. العوامل الإنسانية: ويدخل ضمنها الحاجات الإنسانية، والدوافع لمراعاتها

عند القرار، وطبيعة العلاقات الإنسانية في المنظمة، والقيم الإنسانية الحاكمة للسلوك العام فيها.

هـ. العوامل السياسية: وهذه تتعلق بالنظم السياسية والوظائف الرسمية العليا

في الدول، ويختلف تأثيرها في قرارات المنظمات بحسب طبيعة النظام السياسي.

2. للإجابة عن السؤال الثاني: ما العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى

مديري المدارس في الزيف الأردني؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لهذه العوامل، كما يظهرها تحليل بيانات كل بعد من الأبعاد الأربعة لأداة الدراسة، كما في الجدول رقم (7):

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة الأربعة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1.	العوامل الشخصية	28.39	3.787	مرتفعة
2.	العوامل الإنسانية	24.49	3.328	مرتفعة
3.	العوامل التنظيمية والإدارية	28.40	3.744	مرتفعة
4.	العوامل البيئية والاجتماعية	21.42	3.869	متوسطة

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
	المتوسط الكلي	25.60		مرتفع

من خلال النظر في جدول رقم (7) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاستبانة الثلاثة الأولى كان مرتفعاً، مما يعكس درجة تأثير عالية لهذه العوامل على صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، ومتوسطة للبعد الرابع المتعلق بالعوامل البيئية والاجتماعية، والتفصيل فيما يلي من جداول:

جدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجات لبعد العوامل الشخصية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
7	يؤثر الانفتاح على الخبرة في وصول المدير للقرار المناسب في الوقت المناسب.	4.33	0.761	مرتفعة
6	يؤثر انفتاح المدير على المعرفة في سرعة وصوله للقرار المناسب في الوقت المناسب.	4.30	0.863	مرتفعة
5	يؤثر تقاؤل المدير على صناعة القرار في مدرسته.	4.20	0.815	مرتفعة
2	تتأثر قرارات المدير بدرجة تقانيه في للعمل.	4.00	0.852	مرتفعة
1	تتأثر قرارات المدير برسائلته في الحياة.	3.93	0.785	مرتفعة
3	تؤثر الحالة المزاجية للمدير في قراراته.	3.79	1.084	مرتفعة
4	يؤثر توتر المدير في المواقف	3.79	1.116	مرتفعة

د. عمر علي الرفايعة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
	الحاسمة على درجة صحة قراراته.			
	المتوسط الحسابي الكلي	4.05		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد "العوامل الشخصية" كانت مرتفعة كلاً، وأن هذه المتوسطات تراوحت ما بين (3.79، 4.33) حيث كانت عبارة: (يؤثر الانفتاح على الخبرة في وصول المدير للقرار المناسب في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى، ونالت متوسطاً مقداره (4.33) وهذه النتيجة تعكس توجهاً نحو التشاركية في صناعة القرار لدى أفراد عينة الدراسة، كما تعكس عدم استنثارهم بكل إجراءات صناعة القرار، وهو أمر إيجابي تعززه الدراسات السابقة والإطار النظري لهذه الدراسة. وكانت العبارتان: (تؤثر الحالة المزاجية للمدير في قراراته) و (يؤثر توتر المدير في المواقف الحاسمة على درجة صحة قراراته). في المرتبة الأخيرة، وكان متوسط كل منهما الحسابي (3.79)، كما كان المتوسط الكلي للبعد مرتفعاً (4.05) مما يعكس درجة تأثير عالية لعوامل هذا البعد على صناعة القرار واتخاذها لدى عينة الدراسة، ولكن بالنظر للعبارتين الأخيرتين وما تحملاه من وصف لتأثر المدير وقراره بالحالة المزاجية وكذلك تأثر قراره بالتوتر الذي يعتريه في المواقف الحاسمة مما يؤثر على صحة قراراته، سنجد أنهما تعكسان حاجة لتطوير مهارات القرار لدى المديرين لتلافي هذه النتيجة، ولعل واقع المديرين من حيث التنمية والتطوير اللذين يتعرضون لهما لا يكفي، خصوصاً وأن المدير في واقع الحال هو معلم أوكلت له مهمات إدارية تستوجب أن يقدم له برامج تأهيلية وتطويرية مناسبة لنوعية الدور الجديد وحجمه، ونجد أن الوزارة تقرّ باحتياج المديرين لهذه البرامج، وكان ذلك واضحاً في وثيقة خطتها الاستراتيجية (2018-2022)، وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة العضياني، (2014) التي بيّنت أن التدريب المقدم للمديرين يزيد من مقدراتهم في مجال اتخاذ لقرار.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني

جدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجات بعد العوامل

الإنسانية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
13	للتواصل الفاعل بين المدير والمعلمين دور في وصوله للقرار المناسب.	4.35	0.734	مرتفعة
11	اهتمام المدير بحاجات المدرسين الإنسانية يشجعهم على الإسهام في صناعة القرار المناسب.	4.21	0.820	مرتفعة
8	تحدُّ طبيعة العلاقات بين المعلمين مقدارَ إشراك المدير لهم في صناعة القرار.	4.05	0.828	مرتفعة
9	تؤثر درجة تقبل المدير لوجهات النظر المختلفة للمعلمين في صحة قراره.	4.05	0.801	مرتفعة
12	تؤثر الحالة الاقتصادية لأهل المنطقة في طبيعة القرارات التي يتخذها المدير.	3.99	0.927	مرتفعة
10	يضع المدير في حسابه التنوع في سمات المعلمين الشخصية عند اتخاذ القرار.	3.80	0.949	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي	4.08		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات بُعد "العوامل الإنسانية" كانت كلها مرتفعة، وأن هذه المتوسطات تراوحت ما بين (3.80، 4.35) حيث كانت العبارة: (للتواصل الفاعل بين المدير والمعلمين دور في وصوله للقرار المناسب) في المرتبة الأولى، وقد نالت متوسطاً قدره (4.35) وكانت العبارة: (يضع المدير في حسابه التنوع في سمات المعلمين الشخصية عند اتخاذ القرار)

د. عمر علي الرفايعة

في المرتبة الأخيرة، وقد نالت متوسطاً قدره (3.80) وقد كان المتوسط الكلي للبعد مرتفعاً حيث كان (4.08) مما يعكس درجة تأثير عالية لعوامل هذا البعد على عملية صناعة القرار واتخاذها، وفي الحقيقة يعكس درجة اعتبار المديرين للعلاقات الإنسانية في إدارتهم لشؤون المدرسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة أبو حمدي وبطاح (2005)، ودراسة العجمي (2006). ومن الأمور التي يمكن أن تفسر هذه النتيجة طبيعة التواصل في الزيف كما تم بيانه في الإطار النظري، حيث أن العلاقات بين أبناء المجتمع الريفي الواحد هي علاقات مترابطة، وإذا علمنا أن مدير المدرسة في الزيف الأردني في الغالب يكون من نفس القرية أو البلدة الزيفية التي تقع فيها المدرسة وكذلك المعلمون، مما يعني أن لروابط القربى والمعرفة والتواصل الاجتماعي الدائم تأثيرها في شكل وطبيعة التواصل الإداري المفضي إلى صناعة قرار يراعي النواحي الإنسانية لمجتمع المدرسة كله، كما أن اعتبار المدير للحالة الاقتصادية لأهل المنطقة يكون له مدلولاته الإنسانية؛ كون الحالة الاقتصادية لأبناء المجتمع الريفي في الغالب تكون متواضعة مما يحد من خيارات المساهمة في الأنشطة اللامنهجية والوفاء بمتطلباتها المالية.

جدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجات البعد الثالث المتعلق بالعوامل التنظيمية والإدارية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
14	يساعد وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ المدير للقرار المناسب.	4.43	0.663	مرتفعة
19	يؤثر الرضا الوظيفي للمعلمين في درجة فاعلية مشاركتهم لمديرهم في صناعة القرار.	4.33	0.751	مرتفعة
16	تؤثر طبيعة التواصل والاتصال بين المديرية والمدرسة في قرار مدير المدرسة.	4.18	0.815	مرتفعة
15	يؤثر وضوح الهيكل التنظيمي في الوزارة ومديرية التربية إيجاباً في صناعة القرار لدى مدير المدرسة.	4.15	0.759	مرتفعة
20	وجود الخلافات بين المعلمين يؤثر سلباً على عملية صناعة القرار في المدرسة.	4.01	0.982	مرتفعة

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
17	يتأثر قرار المدير بحجم الخلافات بين المعلمين	3.68	1.031	مرتفعة
18	يؤثر الالتزام الحرفي بالنظام في اختيار المدير للقرار المناسب للموقف المناسب.	3.60	1.144	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	4.05		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث المتعلق بالعوامل التنظيمية والإدارية كانت مرتفعة كلها، إلا عبارة واحدة كانت متوسطة، وأن هذه المتوسطات تراوحت ما بين (3.60، 4.43) حيث كانت العبارة: (يساعد وضوح المهام وتوزيعها في اتخاذ المدير للقرار المناسب) في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي (4.43) وجاءت العبارة: (يؤثر الالتزام الحرفي بالنظام في اختيار المدير للقرار المناسب للموقف المناسب) في المرتبة الأخيرة، وقد كان متوسطها (3.60)، وقد كان المتوسط الكلي للمجال مرتفعاً حيث بلغ (4.05) مما يعكس درجة تأثير عالية للعوامل التنظيمية والإدارية خصوصاً تلك المتعلقة بالهيكل التنظيمي والأنظمة، وهذه الدرجة من وجهة نظر المديرين والمعلمين لا تتفق مع ما جاء في تقارير الوزارة التي تم الرجوع إليها في هذه الدراسة، والتي تشير إلى مشكلات عديدة في القرار المدرسي، لذا يرى الباحث أن نتيجة الدراسة الميدانية التي جاءت تعكس وجهة نظر أفراد العينة إنما هي محصورة في القرارات والإجراءات الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، أو إجراءات خاصة تراعي معايير القرار الرشيد، ويؤيد هذا التفسير ما ذكرته خطة الوزارة الاستراتيجية (2018-2022) من التحديات المتعلقة بالقرارات واتخاذها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حمدي وبطاح (2005)، ودراسة العجمي (2006)، التي جاءت العوامل التنظيمية فيهما في المرتبة الأولى في التأثير على قرارات مديري المدارس، كما تتفق مع نتائج دراسة سيزر (Sezer, 2016) في مجملها، لكنها تختلف عنها فيما يتعلق بالالتزام الحرفي بالنظام في اختيار المدير للقرار حيث جاء مرتفعاً عند سيزر، في حين جاء متوسطاً في الدراسة الحالية، مما يعكس شيئاً من المرونة لدى

د. عمر علي الرفايعة

مديري المدارس في الزّيف الأردنيّ في تعاملهم مع التعليمات والأنظمة المعمول بها،
بحسب طبيعة القضايا التي تحتاج منهم إلى قرار.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني

جدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجات البعد الرابع المتعلق بالعوامل البيئية والاجتماعية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
23	تؤثر العوامل الثقافية (من قيم وعادات وتقاليد) في طبيعة القرار الذي يتخذه المدير.	4.01	0.848	مرتفعة
21	يراعي المدير الظروف المعيشية للمعلمين عند اتخاذ القرار.	3.59	1.014	متوسطة
25	لكون المعلمين من أبناء المنطقة أثر في طبيعة القرارات التي يتخذها مدير المدرسة	3.58	1.058	متوسطة
24	تؤثر الإدارات المحلية (الحاكم الإداري والجهات الرسمية الأخرى) في بعض قرارات مدير المدرسة.	3.53	1.018	متوسطة
22	تؤثر ظاهرة الحاسوبيات والوساطات على قرارات مدير المدرسة.	3.51	1.115	متوسطة
26	تشكل وسائل التواصل الاجتماعي عوامل ضغط على صانع القرار في المدرسة.	3.20	1.002	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.57		متوسط

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع المتعلق بالعوامل البيئية والاجتماعية كانت كلها متوسطة، إلا عبارة واحدة كانت مرتفعة، وأن هذه المتوسطات تراوحت ما بين (3.20، 4.01) حيث كانت العبارة: (تؤثر العوامل الثقافية من قيم وعادات وتقاليد في طبيعة القرار الذي يتخذه المدير) في المرتبة الأولى، وكان متوسطها الحسابي (4.01)، وقد جاءت العبارة: (تشكل وسائل التواصل الاجتماعي عوامل ضغط على صانع القرار في المدرسة) في المرتبة الأخيرة، وقد كان متوسطها (3.20)، في حين كان المتوسط الكلي للمجال متوسطاً، حيث بلغ (3.57) مما يعكس درجة تأثير متوسطة، ولعل ارتفاع متوسط الفقرة الأولى في البعد يعكس طبيعة المنطقة وبيئتها الثقافية، خصوصاً وأن المنطقتين اللتين اختيرتا كعينة للدراسة هما من مناطق الرّيف الأردني الذي لا زال يحتفظ بعادات وتقاليد خاصة به، والعاملون في المدارس غالباً ما يكونون من نفس المنطقة، وهذا ما يشكل أحد التحديات

التي تواجه الوزارة كما بيّنت في خطتها الاستراتيجية (2018-2022)، على أن التحدي هنا مقصور في الجوانب السلبية لأثر العادات والتقاليد، ذلك أن هذه التقاليد لها إيجابياتها في الرّيف الأردني، إذ تشكل وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي، ويمكن استتارة الهمم والدافعيّات للإنجاز أحياناً من خلالها. وهذا ما يجعل من تنمية مهارات مديري المدارس في تلك المناطق ضرورة، خصوصاً المهارات التحليلية التي تمكّنهم من تحليل بيئاتهم وإدارة المعرفة فيها، لتطوير أداء المدرسة وإدارتها دون تجاهل للمشاركة المجتمعية. وتتفق نتائج هذا البعد في مجملها مع دراسة العجمي (2006) التي جاءت العوامل البيئية فيها في المرتبة الأخيرة من حيث تأثيرها في عملية اتخاذ القرار لدى المديرين، كما تتفق مع بعض نتائج دراسة هارت، وولتر (Hart, Walter, 2018) المتعلقة بتأثير متخذ القرارات بتوقعاته حول قبول المجتمع لهذه القرارات، كما تتفق مع دراسة أبو حمدي وبطاح (2005) فيما توصلت إليه من تأثير القيم الدينية والأعراف والتقاليد في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، وكذلك دراسة التويم (2010) فيما توصلت إليه من تأثير العوامل البيئية على متخذ القرار في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني تُعزى لمتغيرات: الجنس، والوظيفة، والخبرة العملية؟

لقد تمت الإجابة على السؤال الثاني من خلال التحليلات اللازمة، وبحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الأربعة وكما يلي:

أ. متغير الجنس

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الجنس، واستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test for

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني

(two independent samples)، والجدول رقم (12) يبيّن نتيجة الاختبار، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني تُعزى لمتغير الجنس.

جدول 12. المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
ذكر	41	104.37	13.481	0.920	0.256
أنثى	141	102.10	11.419		

ومن خلال النظر في نتائج الاختبار كما يبيّنها الجدول رقم (12) يتضح أن الفروق ليست دالة إحصائية، مما يعني صحة الفرضية الصفرية، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أفراد العينة في استجاباتهم على مقياس العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجمي (2006). ولعل هذه النتيجة تعود لتشابه الممارسات الإدارية القائمة على إجراءات روتينية يلتقي عليها كل من الذكور والإناث من مديري المدارس، وربما تكون النتيجة عائدة لطبيعة القرارات التي تعود عليها المديرون وهي قرارات روتينية لمشكلاتٍ مهيكلةٍ (مبرمجة)، بمعنى أن القرارات تكون مكررة مما يجعل من تشابه الإناث والذكور فيها أمراً يسيراً.

ب. متغير الوظيفة

أجريت التحليلات اللازمة لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني من

د. عمر علي الرفايعة

وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الوظيفة، واستخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T-test for two independent samples) والجدول رقم (13) يبين نتيجة الاختبار، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تُعزى لمتغير الوظيفة.

جدول 13. المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
معلم	51	103.86	10.895	2.647	0.009
مدير	34	97.09	14.544		

ومن خلال نتائج الاختبار كما يبينها الجدول رقم (13) يتضح أن الفروق دالة إحصائياً، مما يعني بطلان الفرضية الصفرية، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وقد تُعزى هذه النتيجة لطبيعة العلاقة بين المعلمين والمديرين بشكل عام، حيث يبقى المدير محل نقد المعلمين، وقد تكون بعض العلاقات مشوبة ببعض الشد والتحفّظ من قبل المعلمين تجاه مديرهم، وأحياناً تتغير اتجاهات المعلمين نحو الإدارة وقراراتها، خصوصاً إن كانت تتخذ بمعزل تام عنهم ودون اشراكهم.

ج. متغير الخبرة العملية

أجريت التحليلات اللازمة لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني من وجهة نظر المديرين والمعلمين تبعاً لمتغير الخبرة العملية، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وقد جاءت نتائجه كما يبينها الجدول رقم (14) جدول 14. تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الزّيف الأردني

قيمة (sig)	ف	مربع المتوسط الحسابي	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.174	1.864	247.299	1	247.299	بين المجموعات
		140.985	183	24278.160	داخل المجموعات
			184	24525.459	الكلي

يتضح من نتائج التحليل كما بيّنها الجدول رقم (14) أن الفروق ليست دالة إحصائياً. مما يعني صحة الفرضية الصفرية، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة العملية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الزّيف الأردني. وهذه النتيجة تُعزى إلى سهولة إدراك أفراد العينة للعوامل المؤثرة في القرار ودرجة تأثيرها حيث ما إن ينخرط المعلم أو المدير في العمل في مدرسة ما حتى يستطيع ان يحدد مناخها التنظيمية وطريقة صناعة القرارات فيها، وما يكتنف هذه العملية من متغيرات وعوامل مؤثرة، لذا لم يكن للخبرة العملية تأثير على استجاباتهم على أداة الدراسة.

ملخص نتائج الدراسة:

1. أسفرت الدراسة الوثائقية عن تحديد العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها كما يعرضها الفكر الإداري الحديث؟ فقد تم تحديدها بالرجوع إلى المصادر العلمية والدراسات ذات العلاقة بصناعة القرار واتخاذها، فكانت هذه العوامل متمثلة في التالي: العوامل الشخصية، وهي المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وطريقة تفكيره ومنهجيته في تناول المشكلات وحلّها. ثم العوامل التنظيمية والإدارية المتعلقة بالهيكلية الإدارية واللوائح التنظيمية والقوانين والسياسات، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات

وغيرها من الأمور التنظيمية والإدارية. ثم العوامل البيئية والاجتماعية، كالعوامل العشوائية والمحسوبيات، والعادات والتقاليد المجتمعية وتأثير وسائل الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، والقيم والثقافات السائدة في المجتمع. ثم العوامل الإنسانية بما فيها الحاجات الإنسانية، والدوافع، وطبيعة العلاقات الإنسانية والقيم الحاكمة للسلوك العام. واخيراً العوامل السياسيّة وما يتعلق بالنُظم السياسيّة والوظائف الرسميّة العليا في الدول.

2. كما أسفرت الدراسة الميدانيّة عن العوامل المؤثّرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني، ودرجة تأثيرها من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والرتب لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المبيّنة لهذه العوامل، فكانت كما يلي: جاءت العوامل التنظيميّة والإداريّة في المرتبة الأولى في التأثير على القرار من وجهة نظر أفراد العيّنة، حيث كانت تقديراتهم لها مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره 28.40 وانحراف معياري مقداره 3.744. تليها العوامل الشخصيّة، وكانت تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لها أيضاً مرتفعة؛ حيث كان متوسطها الحسابي 28.39، وانحراف معياري مقداره 3.787، ثم جاءت بعدها العوامل الإنسانيّة، وكانت تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لها مرتفعة؛ حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد 24.49 وانحراف معياري مقداره 3.328. وأما والعوامل البيئيّة والاجتماعيّة فكانت في المرتبة الأخيرة، حيث كانت تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لها متوسطة، وبلغ مقدار متوسط هذه الاستجابات 21.42 وانحراف معياري مقداره 3.869، وكان المتوسط الكليّ للاستبانة وابعادها كلها مرتفعاً حيث بلغ 25.60.

3. كما أسفرت التحليلات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة العملية، في حين وُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أفراد العينة في تقديرهم لدرجة تأثير العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني.

التوصيات

واستناداً إلى نتائج الدراسة قُدمت التوصيات التنفيذية التالية:

1. إنشاء وحدة إدارية في وزارة التربية والتعليم معنية بمتابعة الشراكة المجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور بشكل خاص، والمجتمع المحلي بشكل عام، من أجل إشراكهم في صناعة القرار المتعلق بأبنائهم الطلبة، بحيث تكون هذه الشراكات عوناً لمديري المدارس في عمليات التخطيط وتقييم الأداء بما في ذلك المساعدة في تقييم نواتج التعلم التي يكتسبها الطلبة، علماً بأن الاتجاهات الحديثة في التعليم والقائمة على حركة المعايير (Standardization Movement) تؤكد على دور الأطراف الأخرى بما فيهم أولياء الأمور في عمليات تقييم أداء المؤسسة التعليمية وبرامجها وأنشطتها المختلفة، وتزداد الحاجة لهذه الوحدة خصوصاً مع خلو الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم من وحدة ترعى شؤون هذه الشراكة، على أن يكون من مهام هذه الوحدة ما يلي:

- a. تحديد مجالات التعاون والشراكة بين إدارة المدرسة ومجتمعها المحلي.
- b. وضع آليات التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور فيما يخص تعلم الطلبة وسلوكهم.
- c. التوجيه المستمر للتواصل الفاعل بين الإدارات المدرسية ومجتمعاتها المحلية بما فيهم أولياء أمور الطلبة للوصول إلى قرارات رشيدة تخدم

القضايا المشتركة، وبما يزيد من فاعليّة المدرسة في مجتمعها لتلافي الفجوة في التقارير السنوية لهذه الشراكات كما ظهرت في تقارير الوزارة مؤخراً.

d. متابعة وتقييم نتائج الشراكات وتأثيرها على العمليّة التعليميّة وأداء المدرسة وتطوير المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

2. توجيه المعنيين بالتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم للاستفادة من حصر الدراسة الحالية للعوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس، من أجل تطوير الممارسات الإدارية وبما يعود على النظام التعليمي الأردني بالفائدة، وليكون ذلك مؤشراً من مؤشرات تطور هذا النظام.

3. إنشاء وحدة معنية بدعم القرار المدرسي في كل مديرية من مديريات التربية والتعليم: ويكون من مهامها ما يلي:

a. دعم مديري المدارس بالمعرفة اللازمة لاتخاذ قراراتهم بما في ذلك تسهيل مهمتهم في الحصول على المعلومة التي يريدون وفي الوقت المناسب لذلك.

b. تقديم التدريب التأهيلي والتطويري لمديري المدارس ومديراتها لإكسابهم مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار في الممارسة العمليّة اليومية، وتطوير كفاياتهم في مجال التعامل مع العوامل المؤثرة في صناعة القرار المدرسي.

c. دراسة نوعية المشكلات التي تتعرض لها المدارس في الريف الأردني، إلى جانب دراسة إمكانية تطوير التعامل المرن مع اللوائح والأنظمة الصادرة عن الوزارة، في ضوء ما تسفر عنه عمليات صناعة القرار وفق ظروف كل مدرسة ومجتمعها المحلي.

4. أن تركز وزارة التربية والتعليم ممثلة بأمانة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية على تطوير اللوائح والتنظيمات بما يطور من آليات صناعة القرار واتخاذها بحسب

- الظروف والعوامل المختلفة مع مراعاة الاختلاف بين البيئات الثلاث للمدرسة الأردنية (البادية والريف والحضر).
5. تبني الوزارة لمشروع مركزي يتضمن برامج تدريبية وورش عمل تستهدف القيادات ومديري المدارس لإكسابهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرار الرشيد، مع تنمية قدراتهم على التعامل مع المتغيرات المختلفة والعوامل المؤثرة في القرارات كما بينتها هذه الدراسة.
6. تتبنى وزارة التربية والتعليم ممثلة بالوحدات المعنية بقياس أداء مديري المدارس تطوير مؤشرات الأداء التي على أساسها يتم تقييم أداء مديري المدارس لتشمل مهارات المديرين في صناعة القرار واتخاذهُ، مع الوضع في الحسبان قدرتهم على التعامل مع المؤثرات والمتغيرات المختلفة في عمليات صناعة القرار واتخاذهُ، بحيث يستفاد من تحليل نتائجهم على هذه المؤشرات في خطط التحسين والتطوير المستمر لكفايات مدير المدرسة الأردنية.
7. على مديري التربية والتعليم في مناطق الرّيف الأردني عقد ورش عمل دورية وبمشاركة مساعديهم للشؤون الإدارية والمالية، والشؤون الفنيّة ومديري المدارس لمناقشة المشكلات والعوامل المؤثرة في قرارات مدير المدرسة في مناطقهم التعليميّة، للاستفادة من التأثيرات الإيجابية لهذه العوامل، واكتساب المهارات التي يمكن بها تحييد الآثار السلبية أو تجاوزها.
8. زيادة الاهتمام بمدارس الرّيف ومراعاة ظروفها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
9. يوكل لأمانة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية أمر إعادة النظر في اللوائح والأنظمة بحيث توسع الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس لتمكينهم من اتخاذ قرارات تخدم مدارسهم، وتراعي ظروف هذه المدارس.
10. يمكن للباحثين إجراء مزيد من الدراسات حول العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذهُ في لدى مديري المدارس في المدن الكبيرة في المملكة لمعرفة الاختلافات بينها وبين مدارس الرّيف.

د. عمر علي الرفايعة

المراجع

- "غضية الحسيني" رعدة عبد الله حسن. (2000). درجة تحقيق سياسة القبول الخاصة بالفئات الأقل حظاً للأهداف التربوية في بعض الجامعات الرسمية في الأردن. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- أبو حمدي، إلهام نايف محمود، وبطاح أحمد محمد. (2005). أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك/الأردن.
- عزام، إدريس، وأبو حوسة، موسى، وربايعة، أحمد. (2010). المجتمع الريفي والحضري والبدوي، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر.
- الأصفهاني، أبو القاسم الحسين بن محمد. (1984). المفردات في غريب القرآن، تحقيق محمد سيد كيلاني. بيروت: دار المعرفة.
- باركر، آلن. (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار. لندن: ترجمة بيت الأفكار الدولية.
- البصيصي، صلاح جبير. (2017). النظرية العامة للقرار السلبي - دراسة مقارنة. (ط1). المركز العربي للنشر والتوزيع.
- التكريتي، سعد غالب ياسين. (2003). نظم مساندة القرار. (ط1). عمان: دار المناهج.
- جواد، شوقي ناجي. (2001). صناعة القرار. عمان: دار الحامد.
- دركر، بيتر. ف. (2003). ممارسة الإدارة. (ط1). الرياض: ترجمة مكتبة جرير.
- رسمي، محمد حسن. (2007). إطار فكري لنظم دعم القرار (الأساسيات، المتطلبات، المحاذير). مركز دعم القرار والدراسات المستقبلية: جامعة القاهرة، مسترجع من موقع: <http://cutt.us/VGZdd> بتاريخ 2019/5/16
- ساعاتي، توماس. ل. (2000). صناعة القرار للقادة. ترجمة أسماء بنت محمد أحمد باهرمز، وسهام بنت علي محمد همشري. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- سايمون، هيربرت. أي. (2003). السلوك الإداري. دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية. ترجمة عبد الرحمن هيجان، وعبدالله بن أهنية. (ط4). الرياض: معهد الإدارة العامة.

د. عمر علي الرفايعة

- طناش، سلامه. (2012). سياسات القبول في الجامعات الأردنية في ضوء نتائج الثانوية العامة الأردن، صحيفة الرأي الأردنية. عدد 2012/10/19، مسترجع بتاريخ 2019/8/30 من: <http://alrai.com/article/546307.html>
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. (ط 3). عمان: دار وائل.
- الطيب، احمد محمد. (1999). الإدارة التعليميّة: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور. (2011). الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عبابنة، عبدالله. (2014) التعليم والتنمية. صحيفة الرأي الأردنية، عدد الأربعاء 2014/11/26 مسترجع بتاريخ 2019/9/9 من: <http://alrai.com/article/683258.html>
- عبود، عبد الغني (2000). إدارة المدرسة الابتدائية، ط3. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، مصر.
- العجمي، فلاح سعد طامي. (2006). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات التربوية العليا، عمان-الأردن.
- العضياني، باجد بن رفاع. (2004). العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار لدى المديرين بوزارة المعارف. مجلة العلوم الاجتماعية - الكويت مجلد 32 عدد1، ص 229- 236 عطوي، جودت عزّت. (2004). الإدارة المدرسيّة الحديثة. (ط1). عمان: دار الثقافة.
- العلاق، بشير. (2010) القيادة الإداريّة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- علم الدين، محمد إسماعيل. (1968). تطور فكرة القرار الإداري، مجلة العلوم الإداريّة، السنة(10)، العدد 1968، ص2، ص140 وما بعدها.
- علي، حسين علي والساعد، رشاد. (2001). نظرية القرارات الإداريّة مدخل نظري وكمي. عمان: دار زهران.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني

- العواووده، عاطف محمد فالح، وياغي، محمد عبد الفتاح. (2009). العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المدرسين في القطاع العام في الأردن. مجلة دراسات- العلوم الإدارية (الأردن)، مجلد 36، عدد 2 ص 275-295
- القرواني، خالد نظمي. (2017). درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد السادس، ع(20) -تشرين الأول (2017)
- قنديل، جواهر أحمد. (2003). اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كنعان، نواف سالم. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1 الإصدار السابع: دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لجنة المكرمة الملكية. (2019). المدارس الأقل حظاً، صحيفة الرأي، مسترجع بتاريخ 2019/8/30 من: <http://alrai.com/article/726631>
- المخاريز، لافي صالح عقيل. (2018). درجة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي محافظة المفرق، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان الأردن، مج 45، ع2، 125-134
- مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب. المغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3، دار الفكر، عمان الأردن.
- مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية(1993). دور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي. مسترجع بتاريخ 2019/8/30 من: <https://cutt.us/5dwtv>
- وزارة التربية والتعليم. (2013 أ). تقرير المتابعة والتقييم المتعلق بشبكات المدارس. مسترجع بتاريخ من: <https://cutt.us/5Pltw>
- وزارة التربية والتعليم. (2013 ب). تقرير المتابعة والتقييم المتعلق بشبكات المدارس. مسترجع بتاريخ من <https://cutt.us/sDRxi>

وزارة التربية والتعليم. (2019). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الأردنية (2018-

2022). مسترجع بتاريخ 9/5 /2019 من:

<http://www.moe.gov.jo/ar/node/21815>

وزارة التربية والتعليم. (2019). تقرير المتابعة والتقييم المتعلق بشبكات المدارس. مسترجع بتاريخ

من: <https://cutt.us/seV0v>

Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS.). Retrieved on 1, 25, 2019 from: <https://cutt.us/fdnn>

Dietrich, C. (2010). "Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes." Inquiries Journal/Student Pulse, 2(02). Retrieved on 1, 25, 2019 from: <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=180>

Drucker, P. F. The effective decision. Harvard Business Review, January/February 1967, Volume 45, Issue 1, pp 92-98

Glassberg, Pearl Bonnie. (2004). Participatory Decision Making (PDM) and Teacher Job Satisfaction (TJS) in New York City Elementary Schools. Dissertation Abstracts International, Section A: Humanities and Social Sciences, 64 (9-A): 3146.

Griffiths, Daniel E. 1988. Administrative theory, Retrieved on 8/9/2019 from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED303858.pdf>

Hart, Walter H. (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v29 n1 p14-25 Mar 2018.

Harvey, Jasmin, (2007). Effective decision making. Retrieved on 3, 20, 2019 from <https://cutt.us/s7C0G>

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). Creating Effective Teaching and Learning Environments. First Results from TALI. Retrieved on 2, 26, 2019 from: <https://cutt.us/ynNa9>

Lennick, Doug & Kiel, Fred. (2005). Published by wharton school publishing. Moral Intelligence: enhancing business performance and leadership success. Retrieved 3/3/2019, from: <https://cutt.us/Uf6Ag>

- Lennick, Doug & Kiel, Fred. (2005). Published by wharton school publishing. Moral Intelligence: enhancing business performance and leadership success. Retrieved 31/8/2019, from: <https://cutt.us/03FqZ>
- Senge, P.M. (1996). Rethinking leadership in the learning organization (electronic version). The systems thinker. Retrieved 25/8/2019, from <https://cutt.us/irWWv>
- Sergiovanni, T., and F. Carven. 1974. The New School Executive, Theory of Administration. New York, Dood, Mead and Company
- Sezer, S. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 17(3), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. Leadership & Organization Development Journal, 17(7), 33-35.