

## فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة المرج من وجهة نظر المعلمين

### The Effectiveness of Decision-Making Among Public Secondary School Principals in Al-Marj City from the Teachers' Perspective

أ. ابتسام بالعيد الزائدي

IbtisamBelaid Al-Zaidi

محاضر مساعد- عضو هيئة تدريس - جامعة بنغازي/ كلية التربية

المرج – التخصص لإدارة تعليمية

[Ibtisamphd2023@gmail.com](mailto:Ibtisamphd2023@gmail.com)

أ. عبد العزيز عمر محمد

Abdulaziz Omar Mohammed

محاضر- عضو هيئة تدريس- جامعة محمد بن علي السنوسي

التخصص لإدارة تعليمية

[bdalzyzhalhasy939@gmail.com](mailto:bdalzyzhalhasy939@gmail.com)

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العامة بمدينة المرج من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أكثر مجالات اتخاذ القرار (تحديد المشكلة، وضع الحلول، وتقييم البدائل، الإعلان وتقييمه) ممارسة من قبل المدراء، ومعرفة دلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس وفقاً لمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، لتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مرحلة التعليم الثانوي في المدارس الثانوية بمدينة المرج، اختيرت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (211) مفردة، ولجمع البيانات اعتمدت استمارة الاستبيان أداة للدراسة، ولتحليلها استخدمت الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T.test)، واختبار (one way ANOVA)، وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية اتخاذ القرار ومجالاته جميعها جاءت مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية، وبينت النتائج أن أكثر مجالات فاعلية اتخاذ القرار ممارسة كان مجال تحديد المشكلة، يليه مجال الإعلان عن القرار وتقييمه، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال تقييم البدائل، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال وضع الحلول، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيري النوع ولصالح الإناث، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرة أكثر من 15 سنة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### Abstract:

This study investigated the effectiveness of administrative decision-making among public secondary school principals in Al-Marj, from the teachers' perspective. It specifically examined the most prevalent decision-making domains: problem identification, developing solutions, evaluating alternatives, and decision communication and assessment. Additionally, the study explored potential significant differences in decision-making effectiveness based on the respondents' demographic variables.

Adopting a descriptive-analytical approach, the study targeted the entire population of secondary school teachers in Al-Marj. A simple random sample of 211 participants was selected. Data collection was conducted via a structured questionnaire, and the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was employed for data analysis. Statistical techniques included percentages, frequencies, means, standard deviations, independent samples T-tests, and One-Way ANOVA.

The findings revealed a high level of overall decision-making effectiveness among school principals across all studied domains. "Problem identification" emerged as the most frequently practiced domain, followed by "decision communication and assessment," then "evaluating alternatives," while "developing solutions" ranked last. Furthermore, the results indicated statistically significant differences in perceived decision-making effectiveness attributable to gender, favoring female principals, and years of experience, favoring those with over 15 years of service. In contrast, no significant differences were found related to educational qualifications.

استلام الورقة: 2026-02-16 - قبول الورقة: 2026-02-24 - نشر الورقة: 2026-03-02

الكلمات المفتاحية: : فاعلية اتخاذ القرار، مديرو المدارس، المدارس الثانوية

**Keywords :** Effectiveness of decision-making, school principals, secondary schools.

#### المقدمة:

يُعد اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وذلك لارتباط مفاهيم نظرية الإدارة بسلوكيات الاختيار الإنساني، فالمدير بوصفه متخذ القرارات وموقعه النظامي وقدرته على اتخاذ القرار يعطيه خصوصية التميز عن بقية أعضاء التنظيم الإداري؛ لذا فإن طريقته في التصرف فيما يتعلق باتخاذ القرار أثناء التنظيم والتغيير يُعد قضية هامة يجب التركيز عليها، من هذا يقع على عاتق المدير التفكير في آلية اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تعزز التغيير في المؤسسة وتخفف من حدته، من حيث المهام والأفراد، بما يساعد الموظفين على تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل (بكر، 2003).

تُعد عملية اتخاذ القرار من الركائز الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمات، وترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بتوفر بدرجة توفر المعلومات وجودتها، وتفرض حالات التغيير المستمر وعدم التأكد على المنظمات ضرورة توفير البدائل اللازمة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة؛ ذلك لضمان فاعلية القرار المتخذ ومواجهة التحديات التي قد تعيق أداؤها.

وتواجه المدارس في التعليم العام العديد من المشكلات التي يمكن أن تعود إلى ضعف وقصور في العمليات الإدارية ومن بينها عملية اتخاذ القرار، والتي تعد من أهم العمليات الجوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة، الأمر الذي يتطلب الاستناد إلى المداخل الإدارية الحديثة لتطويرها وتحسينها خاصة تلك التي تركز على التغيير المدرسي، فاتخاذ القرار كعملية إدارية تهدف إلى إحداث تحسينات في الأداء والعمل المدرسي حظيت باهتمام واسع بين الباحثين ولازالت من القضايا التي تتناول بالبحث والدراسة لأهميتها وتأثيرها الكبير على مستقبل المنظمة وسير العمل فيها؛ ومن هنا قام الباحثان بدراسة هذا الموضوع في المدارس الثانوية بمدينة المرج للتعرف على واقع عملية اتخاذ القرارات فيها.

أولاً: مشكلة الدراسة:

المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تواجه في عملها العديد من القضايا والمشكلات التي تؤثر على العملية التعليمية وسير العمل بها، وهذا يتحتم على المدير اتخاذ قرارات حيالها لحلها أو التخفيف من تأثيرها على المدرسة ولضمان سير العملية التعليمية بشكل سليم، أن عملية اتخاذ القرارات هو المحطة النهائية لكل العمليات الإدارية الأخرى، لذلك فعملية اتخاذ القرارات تتعدى المواقف التي تواجه المدير خلال يومه، فهناك مجموعة من المواقف التي تقف أمام المدير ليتخذ قراراً حولها، والتي تؤثر في مستقبل المدرسة (حجازي، 2007).

ويشير الواقع ومن خلال المشاهدات الميدانية للباحثين ولارتباط عملهم بالإدارة المدرسية إلى وجود فجوة وظيفية تحول دون ممارسة اتخاذ القرار بكفاءة عالية لدى مديري المدارس الثانوية؛ حيث يواجه المديرون العديد من التحديات الموضوعية المتعلقة بتدفق المعلومات، وضيق الأطر الزمنية المتاحة للمعالجة، بالإضافة إلى تزايد الأعباء الإدارية التي قد تحد من قدرتهم على اتخاذ قرارات فاعلة، وعليه فإن هذه الدراسة أجريت للتعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:  
تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية العامة في مدينة المرج؟  
ثانياً: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: صيغت في صورة الفرض الصغرى: وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في تحديد المشكلة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثانية: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في وضع الحلول (تحديد البدائل) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في تقييم البدائل لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الرابعة: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في الإعلان عن القرار وتقييمه لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الثانية: وصيغت في صورة الفرض الصغرى: وتنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى المتغيرات كم الديموغرافية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة المرج من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على أكثر مجالات عملية اتخاذ القرار ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية بمدينة المرج.
- التعرف على دلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة المرج تعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) من وجهة نظر المعلمين.

رابعاً: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

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

- توجيه أنظار المديرين في المدارس إلى واقع عمليات اتخاذ القرار وآلياته، وأثرها على تحقيق أهداف العملية التربوية وبالتالي قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها.
- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة ومن خلال النتائج التي تسفر عنها إلى لفت انتباه مديري المدارس إلى أهمية عناصر عملية اتخاذ القرار ليصبح ذا فاعلية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع مديري المدارس على دراسة البدائل المتاحة وتقييمها عند مواجهة المشكلات، إلى جانب تقييم القرار المتخذ.
- التوصل إلى اقتراحات عملية وحقيقية موجهة إلى مركز التدريب التابع لوزارة التربية والتعليم في كيفية تفعيل البرامج التدريبية على اتخاذ القرار في رفع مستوى الأداء التعليمي والوصول إلى نتائج إيجابية.

#### خامساً: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة المرج.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة المرج.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية بمدينة المرج.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفترة (2025-2026).

#### سادساً: مصطلحات الدراسة:

- اتخاذ القرار: نشاط إداري خاص موجه نحو صناعة واختيار القرار الأفضل أو الممكن من مجموعة بدائل متاحة (مداحي، 2018).
- وعرفه حسن (2020) بأنه "نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتلاحقة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى القرار" (حسن، 2020).
- التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة اتخاذ القرارات المعدة لهذا الغرض والمكونة من (24) فقرة موزعة على المجالات الأربعة (تحديد المشكلة وضع البدائل، تقييم البدائل واختيار أفضلها، الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه).

الفاعلية: "هي القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء فلسفة المجتمع وثقافته" (تقلا، 2016: 14)

- التعريف الإجرائي: يعني قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها وقياس مدى الانحرافات عنها.
- فاعلية اتخاذ القرار: عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (حماد، 2015).
- أما التعريف الإجرائي: فيقصد به الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة المرج على أداة قياس فاعلية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.

#### سابعاً: الدراسات السابقة:

دراسة (الهلل، 2022)، بعنوان: "مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في نظرية سايمون".

- سعت الدراسة إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في نظرية سايمون، وأُعدت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وعددهن (139) مديرة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل، وحصلت الباحثة على (85) استجابة، وطبقت استبانة لقياس مهارات اتخاذ القرار، وتنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث استخدم التحليل الاحادي واختيار (T).

توصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على مجالات المهارات جاءت بدرجة عالية، بنسبة مئوية (70.8%) حيث جاء المجال الثالث مهارة القدرة على تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات التعليمية جاء أولاً بدرجة عالية بنسبه (76.6%)، أما المجال الثاني فكان مهارة تحديد المشكلة بدرجة عالية بنسبة مئوية (71.8%)، أما المجال الثالث جاء مهارة القدرة على اتخاذ القرار بنسبة مئوية (67.2%) بدرجة متوسطة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الخبرة لكن وجدت فروقاً حسب الدورات التدريبية.

دراسة (موسي، 2023)، بعنوان "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم":

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرة المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، والتعرف على الفروق في الفاعلية تبعاً لمتغير الجنس والخبرة الإدارية، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية وبلغ عددهم (260) مديراً ومديرة، اختيرت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (108) مديراً ومديرة، وطبقت استبانة لقياس فاعلية اتخاذ القرار المكونة من (36) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (مجال إعلان القرار ومتابعته، مجال المشاركة في القرار، مجال التهيئة لاتخاذ القرارات ومجال الاستشارة والتبوي في اتخاذ القرار).

وأظهرت أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي (68.29%)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لصالح (10 سنوات فأكثر).

دراسة (العلي، 2023) بعنوان "درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم".

حاولت الدراسة التعرف على درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في لواء بني كنانة والبالغ عددهم (108) مدير ومديرة، اختيرت عينة عشوائية بسيطة قوامها (68) مفردة، ولجمع البيانات طبقت استبانة الاستبيان، ولتحليل البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت نتائج الدراسة على أن درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري ككل جاء بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة (البكالوريوس).

• دراسة (عبد الجليل، 2024)، بعنوان "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي ببلدية قمينس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين لمديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية لبلدية قمينس، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في بلدية قمينس، والبالغ عددهم (282) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد ادخلت بيانات هذه الدراسة والاستبانة، هي عبارة عن مؤشر إحصائي لتحديد المتوسطات، وهو المؤشر الذي يعتمد على تحديد مستويات المقياس (الحدود الدنيا والعليا)، وجرى تحليلها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة بالنسبة لمجال شؤون المعلمين وشؤون الطلبة، بينما كانت درجة المشاركة منخفضة بالنسبة لمجال الشؤون المالية والمجتمع المحلي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة المعلمين.

دراسة (بيضون، 2025)، بعنوان: " مستوى قيادة التغيير ومهارة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس القدس الشرقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قيادة التغيير ومهارة اتخاذ القرار لدى مديري مدارس القدس الشرقية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (3200) معلماً ومعلمة، موزعين على جميع المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية في مدينة القدس الشرقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن مستوى قيادة التغيير لدى مديري المدارس المرحلة الأساسية في القدس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة، بينما كان مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى نفس المديرين بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين قيادة التغيير ومهارة اتخاذ القرار، وكذلك أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين قيادة التغيير ومهارة اتخاذ القرار.

#### الإطار النظري للدراسة:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من المهام الأساسية للقيادات التربوية، لذا فهي تحظى بأهمية كبيرة في العمل الإداري داخل المؤسسة التربوية، إذ أن قدرة المدير على اتخاذ القرار يترتب عليه نجاح المدرسة أو فشلها، وعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية وتمثل المحرك للجهود البشرية، وتوجد ضمن كل وظائف الإدارة وعناصرها، وما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعد إجرائه، وتعد عملية اتخاذ القرار كما يراها (عالم، 2012) ما هي إلا ترجمة للأهداف والسياسات التربوية المعمول بها، والنجاح الذي تحققه المدرسة مرتبط بمدى قدرة المدير وكفاءته على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف؛ لأن القرار مرتبط من الناحية العملية بجميع الجوانب العملية الإدارية ارتباط وثيقاً، ويرتبط القرار الفعال بتوفر المعلومات المناسبة ودقتها فقد أكد (مداحي، 2018) على نجاعة عملية اتخاذ القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على مدى توافر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.

#### أولاً: مفهوم وتعريف اتخاذ القرار:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من أهم المواضيع التي تمت دراستها في الأدب الإداري، لأنها تربط مفاهيم متعددة وتجعلها تشكل مفهوماً مميزاً له شموليته ومعانيه الخاصة التي يمكن فهمها لو تفرقت كلماته الثلاث القرار، وعملية اتخاذه وفاعلية اتخاذه، إن عملية اتخاذ القرارات من أهم الإجراءات التي يتخذها الإداري لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها في المستقبل، وذلك من خلال اختبار البديل الأفضل، ويجب على المدير أن يصنع القرار عندما يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية الثلاثة الأخرى وهي: التنظيم، التوجيه الرقابة، ويعرف اتخاذ القرار بأنه "عملية ذهنية يتم من خلالها اختيار بديل من عدة بدائل مختلفة واتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى قرار يتعلق بمشكلة معينة، ثم الإعلان عنه، ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه (عبد الجليل، 2024)، ويعرف اتخاذ القرار بأنه " سلوك يتمحور على الانتقاء بين المتاح من البدائل وتقييمها تبعاً للبيانات والمعلومات في بيئة العمل التي تتعلق بالمشكلة من أجل البحث عن البديل الملائم الذي يسعى لتحقيق الهدف المطلوب" (Barakani, 2024, 67).

#### ثانياً: أهمية اتخاذ القرار:

- إن الأهمية النسبية باتخاذ القرارات تختلف من الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى وعن الإدارة الدنيا، لذلك أصبح، ما يميز المدير الناجح عن غيره هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات لذلك فإن عملية اتخاذ القرار هو أهم شيء يقوم به المدير لا سيما أنه يتحمل نتائج نجاح المشروع وكذلك يتحمل نتائج فشل المشروع. (عربيات، 2008).
- أهمية اتخاذ القرارات على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي، أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد: هذه الأهمية تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر على الآخرين، مثال على ذلك وظيفة المدير التنفيذي التي تتصف باتخاذ القرارات وتأجيلها أو عدم اتخاذها، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع خطاباً.

• أهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة، هذه الأهمية حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز تأثير سلوك الفرد الذي هو عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها، والجماعة هي فردان أو أكثر يتضافران الجهود لتحقيق أهداف مشتركة من خلال اتخاذ القرارات الجماعية أو حل المشكلات بطريقة جماعية (ناظورية، 2009).

ثالثاً: أنواع اتخاذ القرارات: قسمت القرارات إلى الأنواع التالية:

• القرارات غير المبرمجة: هي تلك القرارات التي توجب على متخذي القرار القيام بالمحاكمة والتقييم والتبصر من أجل تحديد المشكلة، وتكون هذه القرارات غير مألوفة وهامة وغير روتينية، ولا يوجد فهم واضح أو موافقة كاملة على اتخاذها مثل التوسع في سوق البيع إلى الأسواق الخارجية.

• القرارات المبرمجة: هي على عكس الأولى تكون ذات طبيعة متكررة وروتينية وتشمل إجراءات واضحة لاتخاذها، لذلك فهي لا تحتاج لأن تعالج في كل مرة تتخذ بها، مثالها القرارات المتعلقة بمنح موظف إجازة. ويفضل أن تقوم المستويات الإدارية التشغيلية باتخاذها مثل هذه القرارات وعدم تركيزها بيد المستويات الأعلى لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله.

• القرارات نصف المبرمجة: حيث يكون جزء من المشكلة معروف وله إجراءات معتمدة مسبقاً.

• قرارات النظم: بشكل عام فإن الأفراد في المستوى التشغيلي يواجهون مشاكل مبرمجة كلياً، وعلى العكس فإن المخططين الاستراتيجيين يعالجون المشاكل الغير المبرمجة، كما أن العاملين في المستوى المعرفي يواجهون قرارات غير مبرمجة أيضاً، ومع ذلك فإن كل مستوى من المنظمة يحتوي على كل من المشاكل المبرمجة وغير المبرمجة. (موسى، 2023).

يمكن تقسيم القرارات التي يتخذها المدبرون طبقاً لمعايير متعددة أهمها:

- من حيث تكوين القرار (بسيطة أو مركبة).

- من حيث طريقة اتخاذ القرار (ديمقراطية أو بيروقراطية).

- من حيث مدى القرار وعمومته (تنظيمية أو فردية).

- من حيث قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر (أولية أو قطعية)

- من حيث شكل القرارات (المكتوبة - شفوية - صريحة - ضمنية).

- من حيث آثار القرار على الأفراد (ملزمة أو غير ملزمة).

- من حيث أهمية القرار (استراتيجية - تكتيكية - تنفيذية).

- من حيث مجال الاهتمام (اقتصادية - اجتماعية - سياسية).

- من حيث درجة توفر المعلومات (تأكد - مخاطرة).

- من حيث إمكانية برمجة أو جدولته القرارات (مبرمجة أو غير مبرمجة).

- من حيث أساليب اتخاذ القرارات (كيفية أو كمية). (عربيات، 2008:103).

رابعاً: مراحل اتخاذ القرار: يرى سايمون (Simon) أن عملية اتخاذ القرار، تمر عادة بالخطوات الأربعة (موسى، 2023):

- مرحلة البحث والاستطلاع: هي العملية التي يتم بها البحث، وتحديد المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

- مرحلة التصميم: هي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

- مرحلة الاختيار: حيث يتم فيها اختيار بديل معين من بدائل العمل التي يتم تحديدها في المراحل السابقة.

- مرحلة التنفيذ: تنفيذ البديل المختار يتطلب تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار.

2. عملية اتخاذ القرار هي مسار منهجي يتكون من عدة مراحل رئيسية تبدأ بتحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها، ثم اختيار الحل الأمثل، وتنفيذه، وأخيراً تقييم نتائج هذه المراحل ضرورية لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة في مختلف مجالات الحياة والعمل.

هناك ثمانية مراحل رئيسية قبل اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة أو الهدف.
- جمع البيانات.
- تحديد البدائل الممكنة.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأنسب (القرار).
- المتابعة والتقييم. (رجب، 2023: 153).

خامساً: فاعلية اتخاذ القرار:

تعد فاعلية اتخاذ القرار من العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو إدارة، حيث تعتمد على القدرة على اختيار البدائل الأنسب وحل المشكلات بشكل يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة ودقة وفاعلية (موسى، 2023) وهي عبارة عن قدرة الفرد على عملية التأثير وبلوغ الأهداف ويتم تحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة، كما تعني مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يلي (الشريفي، 2025).

- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.
- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.
- فاعلية القرار: هي قدرة المدير على تحقيق الأهداف المسطرة بالزمن المحدد وباستعمال الوسائل المتاحة. (حسن، 2020)

الإطار الميداني للدراسة:

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة أو المشكلة ويحلل مكوناتها ويعد هذا المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتبر مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية، ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها (عقيل، 2010).

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي العامة الواقعة داخل نطاق الحدود الإدارية لمدينة المرج خلال العام الدراسي (2025-2026)، والبالغ عددهم (697) حسب الإحصائية الصادرة عن مراقبة التعليم المرج العام (2026-2025)، اختيرت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (248) مفردة موزعة على المدارس قيد الدراسة وهي (طارق بن زياد، جمال عبد الناصر، الخنساء، الحرية، عبيدة بن الجراح، القرضابية، أسماء بنت أبي بكر)، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة (211) استمارة، بنسبة تمثل (85%) من العينة المختارة وهذه النسبة تعتبر ممثلة لمجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: تم تطوير أداة الدراسة بالاستناد إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات في المنظمات كدراسة (حسن، 2020)، الموسومة بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين"، ودراسة (الهلال، 2022) التي كانت بعنوان "مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتصور مقترح لتطويرها في نظرية سايمون"، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين وذلك على النحو التالي:

القسم الأول: للتعرف على الخصائص الأولية لعينة الدراسة وهي (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: للتعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، وتكون من (24) عبارة، وزعت العبارات على أربعة مجالات كالتالي:

- العبارات من (6-1) لقياس مجال تحديد المشكلة.
  - العبارات من (12-7) لقياس مجال وضع الحلول (تحديد البدائل).
  - العبارات من (18-13) لقياس مجال تقييم البدائل واختيار أفضلها.
  - العبارات من (24-19) لقياس مجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقييمه.
- وقد وضعت أمام كل فقرة خمسة بدائل هي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وأعطيت لكل عبارة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي: خمس درجات للبدائل موافق بشدة، وأربع درجات للبدائل موافق، وثلاث درجات للبدائل محايد، ودرجتان للبدائل غير موافق، ودرجة واحدة للبدائل غير موافق بشدة، وأعطيت درجات معكوسة للعبارات ذات الاتجاه السلبي، حيث أعطيت خمس درجات للبدائل غير موافق بشدة، وأربع درجات للبدائل غير موافق، وثلاث درجات للبدائل محايد، ودرجتان للبدائل موافق، ودرجة واحدة للبدائل موافق بشدة.

الدراسة الاستطلاعية: بعد إعداد أداة الدراسة وتطويرها وللتأكد من ملائمة الأداة، وصحة النتائج التي تسفر عن تطبيقها، وإمكانية تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من خلالها، طبقت إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، ويمكن توضيح كيفية تطبيقها بالترتيب:

أ. صدق المحكمين:

تم عرض الأداة على مجموعة من المختصين في الإدارة التعليمية والعلوم النفسية والتربوية من أعضاء هيئة التدريس، لإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة العبارة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها وسلامة الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم ضرورياً، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء المحكمين، وبعد إدخال التعديلات الواردة من المحكمين تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والقيام بالإجراءات اللازمة لتطبيقها.

ب. الصدق الذاتي: للتحقق من صدق الأداة إحصائياً طبقت طريقة الصدق (Statistical Validity)، حيث تم حساب معامل الصدق الإحصائي باستخدام دالة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وذلك كما هو موضح بالجدول (1) وهي تتراوح ما بين (0.844-0.960) للأبعاد، أما معامل صدق أداة الدراسة فبلغ (0.934)، وهذا يبرر صدق المقاييس لهذه الدراسة، وإن عبارات الاستبانة تعكس قدرتها على قياس ما صممت من أجلها.

ت. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتائج حتى ولو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية حجمها (20) من مجتمع الدراسة، من خلال تحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمت طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح معاملات ثبات وصدق مجالات أداة الدراسة:

جدول (1) قيم معاملات الثبات والصدق المجالات أداة الدراسة

المجالات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تحديد المشكلة	6	0.713	0.844
وضع الحلول	6	0.930	0.964
تقييم البدائل	6	0.922	0.960
الإعلان عن القرار	6	0.828	0.909
الأداة ككل	24	0.874	0.934

يبين الجدول (1) أن معامل الثبات: لبعده تحديد المشكلة والموزعة على (6) عبارات فقد بلغ (0.713)، ومعامل الثبات لمجال وضع الحلول والموزعة على (6) عبارات فبلغ (0.930)، ومعامل الثبات مجال تقييم البدائل والموزعة على (6) عبارات فقد بلغ (0.922)، وقد بلغ معامل الثبات لمجال الإعلان عن القرار والموزعة على (6) عبارات (0.828)، أما معامل الثبات لأداة قياس فاعلية اتخاذ القرار والموزعة على (42) فقرة فقد بلغ (0.874)، وهي جميعها درجات ثبات عالية مما يعني إمكانية الاعتماد على جميع العبارات في كل جزء من أجزاء الاستبيان دون حذف أي منها وذلك لإجراء التحليل الإحصائي.

اعتدالية البيانات:

من المهم التحقق من طبيعة توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي قبل الشروع في التحليلات الإحصائية، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات البارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن التطبيقات اللابارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار شابيرو- ويلكس (Shapiro-Walk's) عندما يكون حجم البيانات أكبر من 100 مفردة، والجدول (2) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

شابيرو- ويلكس			البيان
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	
0.845	211	0.996	تحديد المشكلة
0.436	211	0.993	وضع الحلول
0.908	211	0.996	تقييم البدائل
0.275	211	0.991	الإعلان عن القرار
0.888	211	0.996	أداة الدراسة

من الجدول (2) يتضح من نتائج اختبار شابيرو- ويلكس على أنه دال إحصائياً، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يعني استخدام الاختبارات البارامترية هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة. الوسائل الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة استخدم برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت بعض الوسائل الإحصائية وفقاً لطبيعة الهدف وهي:

- 1- معامل ألفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات الأداة، ودالة الجذر التربيعي لإيجاد قيم صدق الأداة.
- 2- اختبار شابيرو ويلكس لاختبار اعتدالية البيانات.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات أبعاد الدراسة.
- 4- الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة لتحديد الفروق بين المتوسط الفرضي لأداة الدراسة ومتوسطات استجابات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة.
- 5- الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسط أداة الدراسة والتي يمكن أن تُعزى لمتغير النوع.
- 6- اختبار (One way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسط أداة الدراسة والتي يمكن أن تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة:

تحليل البيانات الديموغرافية: لقد تم تحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الصفة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	107	50.7
	أنثى	104	49.3
	المجموع	211	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	58	27.5
	جامعي	135	64.0
	ما فوق الجامعي	18	8.5
	المجموع	211	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	35.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	77	36.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	9.5
	15 سنة فما فوق	40	19.0
	المجموع	211	100.0

يتبين من الجدول (3) الذي يتضمن تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية فبالنسبة لمتغير النوع يتضح من الجدول (3) ارتفاع نسبة الذكور حيث بلغت (50.7%) وهذه النسبة أكثر من نصف حجم عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث (49.3%)، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فإن النسبة الأعلى كانت لحملة المؤهل العلمي (جامعي) وقد بلغت (64.0%) يليه جاءت نسبة حملة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) وبلغت (8.5%)، أما أقل نسبة كانت لحملة المؤهل العلمي (ما فوق الجامعي) وبلغت (8.5%) من إجمالي عينة الدراسة، وبخصوص متغير سنوات الخبرة يتبين من الجدول (3)، إن النسبة الأعلى من عينة الدراسة كانت ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 15 سنة) وبلغت (36.5%)، يليها ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبلغت نسبتهم (35.1%)، ثم نسبة ذوي الخبرة (15 سنة فما فوق) وبلغت (19.0%)، وفي المرتبة الأخيرة كانت لذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وبلغت (9.5%) من إجمالي عينة الدراسة.

تحليل مستويات أبعاد الدراسة: وتم تحديد المستويات من خلال الإجابة عن تساؤل الدراسة التالي:

ما مدى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين؟

لمعرفة مدى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي حسب قيم المتوسطات والانحرافات، كما تم إيجاد الوزن النسبي لمجالات هذا المتغير والمتوسط العام له، وذلك على النحو التالي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات اتخاذ القرار

ر.م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تحديد المشكلة	4.08	0.53	81.6	1
2	وضع الحلول	3.98	0.55	79.6	4
3	تقييم البدائل	4.06	0.53	81.2	3
4	الإعلان عن القرار	4.07	0.51	81.4	2
-	المتوسط العام لفاعلية اتخاذ القرار	4.04	0.44	80.8	-

من الجدول (4) والذي يبين متوسط استجابات عينة الدراسة على مجالات فاعلية اتخاذ القرار يتضح أن مجال (تحديد المشكلة) جاء في المرتبة الأولى وبلغ متوسطه الحسابي (4.08) بانحراف معياري (0.53) أما الوزن النسبي فقد بلغ (81.6%)، وجاء في المرتبة الثانية مجال

(الإعلان عن القرار) وبلغ متوسطه الحسابي (4.07) بانحراف معياري (0.51) ووزن نسبي (81.4%)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال (تقييم البدائل) بمتوسط حسابي (4.06) بانحراف معياري (0.53) ووزنها النسبي (81.2%)، أما في المرتبة الأخيرة جاء مجال (وضع الحلول) بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.55) والوزن النسبي بلغ (79.6%)، وبلغ المتوسط العام لفاعلية اتخاذ القرار (4.04) بانحراف معياري (0.44)، ووزنه النسبي (80.8%)، وهو أعلى من المتوسط النظري (3.0) ما يعنى أن مدى فاعلية القرار كان مرتفع.

اختبار فرضيات الدراسة: في هذا الجانب من تحليل البيانات تم التحقق من الفرضيات الخاصة بالدراسة وذلك على النحو التالي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: صيغت في صورة الفرض الصغرى: وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

للتحقق من صحة الفرضية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي، وقيمة (t)، وقيمة الدلالة الإحصائية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) دلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
الفرضية الرئيسية	211	4.04	0.44	3	210	34.213 <sup>(*)</sup>	0.000

(\*) قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لفاعلية اتخاذ القرار بلغ (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.44)، في حين كان المتوسط الفرضي لأداة قياس فاعلية اتخاذ القرار (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (34.213) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فاعلية في اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في تحديد المشكلة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

للتحقق من صحة الفرضية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي، وقيمة (t)، وقيمة الدلالة الإحصائية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (6) دلالة الفروق في فاعلية تحديد المشكلة لدى مديري المدارس

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الأولى	211	4.08	0.53	3	210	29.230 <sup>(*)</sup>	0.000

(\*) قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام لفاعلية تحديد المشكلة بلغ (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.53)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا المجال (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (29.230) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فاعلية في تحديد المشكلة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في وضع الحلول (تحديد البدائل) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

للتحقق من صحة الفرضية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي، وقيمة (t)، وقيمة الدلالة الإحصائية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (7) دلالة الفروق في فاعلية وضع الحلول لدى مديري المدارس

مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان
0.000	(*)25.555	210	3	0.55	3.98	211	الفرضية الفرعية الثانية

(\*) قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لفاعلية وضع الحلول بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.55)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا المجال (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (25.555) وهي قيمة دالة إحصائية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فاعلية في وضع الحلول (تحديد البدائل) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة. الفرضية الفرعية الثالثة: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في تقييم البدائل لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

للتحقق من صحة الفرضية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي، وقيمة (t)، وقيمة الدلالة الإحصائية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8) دلالة الفروق في تقييم البدائل لدى مديري المدارس

مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان
0.000	(*)28.922	210	3	0.53	4.06	211	الفرضية الفرعية الثالثة

(\*) قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لفاعلية تقييم البدائل بلغ (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.53)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا المجال (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (34.213) وهي قيمة دالة إحصائية حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فاعلية في تقييم البدائل لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتقبل الفرضية البديلة. الفرضية الفرعية الرابعة: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فاعلية في الإعلان عن القرار وتقييمه لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

للتحقق من صحة الفرضية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الفرضي، وقيمة (t)، وقيمة الدلالة الإحصائية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9) دلالة الفروق في فاعلية الإعلان عن القرار وتقييمه لدى مديري المدارس

مستوى الدلالة	قيمة T	درجة الحرية	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيان
0.000	(*)30.311	210	3	0.51	4.07	211	الفرضية الفرعية الرابعة

(\*) قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لفاعلية الإعلان عن القرار وتقييمه بلغ (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.51)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا البعد (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (30.311) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فاعلية في الإعلان عن القرار وتقييمه لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية الثانية: وصيغت في صورة الفرض الصغرى: وتنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى متغير النوع".  
لتتحقق من وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير النوع تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة معامل اختبار (T.test)، والدلالة الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

جدول (10) دلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرار حسب متغير النوع

البيان	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
فاعلية اتخاذ القرار ومتغير النوع	ذكور	107	3.89	0.45	210	5.600 <sup>(*)</sup>	0.000
	إناث	104	4.21	0.37			

<sup>(\*)</sup> قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتبين من الجدول (10) أن متوسط استجابات عينة الدراسة الذكور بلغ (3.89) بانحراف معياري قدره (0.45)، ومتوسط استجابات عينة الدراسة من الإناث بلغ (4.21) بانحراف معياري قدره (0.37)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.600)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، حيث قيمة الدلالة بلغت (0.000)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى متغير النوع" ولصالح الإناث.

الفرضية الفرعية الثانية: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".  
لتتحقق من وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة (f) والدلالة الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

جدول (11) دلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرار حسب متغير المؤهل العلمي

البيان	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (f)	الدلالة الإحصائية
فاعلية اتخاذ القرار ومتغير المؤهل	دبلوم عالي	58	4.04	0.47	210	0.977	0.378
	جامعي	135	4.07	0.42			
	ما فوق الجامعي	18	3.91	0.51			

يتبين من الجدول (11) أن متوسط استجابات عينة الدراسة من الدبلوم العالي كان (4.04) بانحراف معياري قدره (0.47)، وأما متوسط استجابات عينة الدراسة للجامعي فقد بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.42)، بينما بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة لما فوق الجامعي (3.91) بانحراف معياري قدره (0.51)، وبلغت قيمة (f) المحسوبة (0.977)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة الدلالة فقد بلغت (0.378)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

الفرضية الفرعية الثالثة: وصيغت في صورة الفرض الصغرى وتنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى متغير سنوات الخبرة".  
لتتحقق من وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة (f) والدلالة الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

جدول (12) دلالة الفروق في فاعلية اتخاذ القرار حسب متغير سنوات الخبرة

البيان	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
فاعلية اتخاذ القرار ومتغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	3.92	0.44	210	4.100 (*)	0.007
	من 5 إلى 10 سنوات	77	4.09	0.43			
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	4.00	0.35			
	كثير من 15 سنة	40	4.21	0.46			

(\*) قيمة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يتبين من الجدول (12) أن متوسط استجابات عينة الدراسة للخبرة (أقل من 5 سنوات) بلغ (3.92) بانحراف معياري قدره (0.44)، ومتوسط استجابات عينة الدراسة للخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بلغ (4.09) بانحراف معياري قدره (0.43)، في حين بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة للخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (4.00) بانحراف معياري (0.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة للخبرة (أكثر من 15 سنة) (4.21) بانحراف معياري (0.46)، وبلغت قيمة (f) المحسوبة (4.100)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة الدلالة (0.007)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج يمكن أن تعزى إلى متغير سنوات الخبرة" ولصالح الخبرة أكثر من 15 سنة.

ثالثاً: نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تجميعها بأداة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مدى فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي كان مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- بينت نتائج الدراسة أن أكثر مجالات فاعلية اتخاذ القرار ممارسة كان مجال تحديد المشكلة، يليه مجال الإعلان عن القرار وتقييمه، وفي المرتبة الثالثة من حيث الممارسة جاء مجال تقييم البدائل، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال وضع الحلول.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فاعلية في اتخاذ القرار بمجالاته (تحديد المشكلة، ووضع الحلول، وتقييم البدائل، والإعلان عن القرار وتقييمه) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج من وجهة نظر عينة الدراسة.

- بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة المرج تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة أكثر من 15 سنة.

#### رابعاً: توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تقوم الباحثتان بتقديم التوصيات التالية:
- تعزيز العوامل والظروف الإدارية والتنظيمية التي من شأنها أن تزيد من تمكين مديري المدارس على اتخاذ القرارات الإدارية.
  - تشجيع المدراء بمدارس التعليم الثانوي على مشاركة المعلمين في صنع القرار وفي تقديم الحلول والبدائل.
  - العمل على إقامة الورش التدريبية والندوات العلمية لمديري المدارس الخاصة ببحوث العمليات، وخاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرار.
  - إجراء المزيد من الدراسات التي تهتم باتخاذ القرار، فيما يتعلق باستراتيجيات اتخاذ القرار، أو المشاركة في صنع القرار، وكذلك علاقة اتخاذ القرار ببعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية الأخرى، وفي بيئات ومنظمات أخرى.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

- بكر، عبد الجواد. (2003). السياسات التعليمية وصنع القرار. الأردن: درا الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- بيضون، توجان محمد عطا. (2025). مستوى قيادة التغيير ومهارة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس القدس الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.
- تقلا، رزان محمد. (2016). درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- حسن، حسين محمود منجد. (2020). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- حجازي، زاهر. (2007). اتخاذ القرارات. ورقة بحثية مقدمة للملتقى (الإحصاء وبحوث العمليات ودورها في اتخاذ القرارات)، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- حماد، إياد. (2017). تأثير القيادة الموقفية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، مجلة جامعة البعث، 39(20)، 14-168.
- رجب، أحمد. (2023). الإدارة وفن اتخاذ القرار. الأردن: دار النشر وكالة الصحافة العربية.
- الشريقي، سلامة بشير. (2025). درجة فاعلية ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط-التقييم-اتخاذ القرار) لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. مجلة القرطاس، 2(26)، 546-562.
- عالم، خالد. (2012). درجة ممارسة القيادات التربوية والإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- عبد الجليل، تهاني مجيد. (2024). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي ببلدية قمينس. مجلة المنارة العلمية، العدد (7)، 105-79.
  - العلى، تهاني إبراهيم (2023). درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، المجلة الأكاديمية المفتوحة للعلوم التطبيقية والنفسية، المجلد 4، العدد 1.
  - عربيات، ياسر أحمد. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1، عمان: دار النشر المناهل.
  - مداحي، عثمان (2018). أهمية دور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة الجزائر. 7 (2)، 244-230.
  - موسى، زاهر صدق محمد. (2023). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجه نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 14 العدد 41.
  - ناظورية، علاء الدين. (2009). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان: دار النشر المناهل.
  - الهلال، ريم صقر علي. (2020). مهارات اتخاذ القرار التعليمية محافظة الفرج وتصور مقترح لتطويرها -في نظرية سايمون. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 5، ص 997,980.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- AL-Barakani,Y, Dwaihi.(2024). The impact of transformational leadership on the effectiveness of decision-making: an applied study on General Hospital. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS) • Vol 8, 64-88.