

The Reality of Decision-Making among Superintendent in Palestine and its Relationship with some Variables

Ghadeer Thabet Abed*

Dr. Khaled Ahmad Al-Sarairah** 

Received 25/8/2024

Accepted 5/10/2024

Abstract:

This study aimed to study the reality of decision-making among superintendents in Palestine and its relationship with some variables. The descriptive correlational methodology was used to achieve the objectives of this study. The study sample consisted of (226) male and female supervisors. A questionnaire was developed on the reality of decision-making, consisting of four dimensions and (38) items. The results showed that the overall degree of the reality of decision-making among superintendents in Palestine was medium, and it was medium in all domains. The results also showed that there were no statistically significant differences in the degree of all domains of the reality of decision-making among superintendents in Palestine attributed to the variables of gender, academic qualification, and region, while there were statistically significant differences in the degree of all domains of the reality of decision-making among superintendents from viewpoints of educational supervisors in Palestine attributed to the variable of years of experience, as the differences were in favor of years (less than 5) and (10 or more) compared to years (5-10).

Keywords: Decision-making, superintendents, delegation of powers, participation in decision-making.

Al-Quds University\ Palestine\ ghadir.abed2@students.alquds.edu *

<https://orcid.org/0009-0008-7482-4754> 

Mutah University/Jordan\ dr.khaledsarairah@gmail.com **



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات

غدير ثابت عابد*

د. خالد احمد الصرايرة**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف هذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (226) مشرفاً ومشرفة. وطورت استبانة من واقع صنع القرار تكونت من أربعة مجالات و(38) فقرة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين معهم متوسطة، وهي متوسطة في جميع المجالات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جميع مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والإقليم، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جميع مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ كانت الفروق لصالح السنوات (أقل من 5) و(10 فأكثر) مقارنة بالسنوات (5-10).

الكلمات المفتاحية: صناعة القرار، مديرو التربية والتعليم، المشرفون التربويون، فلسطين.

* جامعة القدس/ فلسطين / ghadir.abed2@students.alquds.edu
** جامعة مؤتة/ الأردن / dr.khaledsarairah@gmail.com

المقدمة:

تعتمد المجتمعات في تطورها أو تغييرها على إنشاء جيل يقوم بهذا التطور والتغيير، والتنشئة لهذا الجيل تحتاج إلى مؤسسات تحقق أهدافه نحو الرقي والتطور، وتوظف الدول مؤسسات تربوية تعليمية تبدأ من المدارس ثم المديرية ثم الوزارة، من أجل إعداد جيل صالح متعلم قادر على بناء المجتمع على أسس سليمة، تحتاج المؤسسات إلى من يديرها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ولتحقيق مجتمع سوي بناء، ولضمان الأداء الفاعل لهذه الكوادر في هذه المؤسسات فلا بد من امتلاكهم للمهارات والكفايات اللازمة وتقويضهم الصلاحيات المطلوبة التي تقود إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

فالساسة التعليمية لا بد أن تكون مستمدة من واقع المجتمع، وأن تتسم بالمرونة لتواكب تداياته للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية، وتكفل بناء شخصية الفرد ليكون مواطناً ومورداً بشرياً مهماً داخل الجماعة البشرية، من هنا لا بد من وجود آلية لقياس الأداء في النظام التعليمي وتوجيهه، وصناعة القرارات، وبالتالي حل كثير من المشكلات التربوية، وتغيير الحال للأفضل، دون هدر الأموال والجهود المبذولة لبناء المؤسسات التعليمية (Al-Saud, 2022).

إن النجاح لأي مؤسسة تعليمية يعتمد على فاعلية أداء العنصر البشري فيها، والتي تحتاج إلى من يقودها ويملك سلطة اتخاذ القرار فيها، والصلاحيات لاستثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، لضمان تحقيق الأهداف، وهذا دور الإدارة التربوية، والتي تقوم بعمليات متشابكة تتكامل فيها المستويات الثلاثة للإدارة وهي: مستوى (الإدارة العليا): وتمثل الوزارة التي يقع على عاتقها رسم السياسات التربوية، ووضع المناهج، ووضع الإطار العام للعملية التعليمية، ومستوى (الإدارة الوسطى) وتمثل: مديريات التربية والتعليم التي يقع على عاتقها الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية وتسيير الأعمال التربوية في المدارس التي تقع في منطقتها، ثم يأتي دور (الإدارة التنفيذية): وتمثل المدارس والتي تدور مهماتها في الإدارة المدرسية التي تقوم بأهم الأعمال التربوية من إشراف على معلمين وطلبة وربط المدرسة بالمجتمع المحلي وتطوير المناهج وغيرها من المهمات (Al-Saud, 2018).

وتعد هذه المؤسسات المحرك للمجتمع نحو التطور، لذا فهي تحتاج قادة يديرونها، فنجاح المؤسسات التربوية يعتمد على نجاح العمليات الإدارية فيها، وتعد عملية صنع القرار أهم هذه العمليات (Ali, 2019)، إذ تدور حوله جميع عملياتها ووظائفها، فالعمليات الإدارية هي نتاج

مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة، وبالتالي فمقدرة القادة الإداريين على القيادة تعتمد على مدى مقدرتهم على صنع القرار (AI-Omoor, 2022)، فاتخاذ القرار من المهمات الجوهرية للقائد الذي يجب أن يتمتع بالمقدرة على صناعة القرار (AI-Rafayeh, 2022). وتعد عملية صنع القرار وسيلة مهمة للوظيفة الإدارية، ومظهراً مهماً لمظاهر السلطة والامتياز، فهو مرتبط بجميع أجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة، ولهذا برزت أهمية اتخاذ القرار وتدريب مديري التربية على اتخاذه من خلال تطوير مقدراتهم ومهاراتهم، فاتخاذ القرار هو إجراء يتم اتخاذه من خلال مجموعة من البدائل الأخرى لتحقيق أهداف المديرية، إذ أن اتخاذ القرارات المبنية على العقلانية تعد أداة لدعم الإدارة التربوية، كما أن أساليب اتخاذ القرارات تتضمن اتخاذها بناءً على أساليب منطقية عند جمع المعلومات وتحديد البدائل وتقييمها والتصرف بناءً على القرار المناسب، وهذا يرتبط بتطور الأداء المهني والممارسة المهنية لمديري التربية والتعليم، وزيادة خبراتهم، وقد يساعد أسلوب اتخاذ القرار على التنبؤ بالسلوك مثل التحكم في ردود الأفعال، ومعالجة التوترات والتحفيز والمقدرة على حل المشكلات وطرق التفكير. كما أن أساليب القيادة تطورت على مر السنوات من خلال عدد من النظريات، مع عدم وجود أسلوب محدد للقيادة، إنما أساليب مختلفة تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية (AL-Omari, 2020).

فكفايات مدير التربية والتعليم المهنية والإدارية تحتاج للتطور المستمر لتواكب ما يشهده العصر الحالي من تطورات وانفجار معرفي (Riziq, 2020)، ويعد مركز مدير التربية والتعليم من أهم المركز نظراً للمسؤولية الملقاة على عاتقه، وهذا يتطلب منه امتلاك المهارات والاتجاهات والمعارف التي تمكنه من أداء دوره بكفاءة وفاعلية، وهذا يحتاج للتنمية المستدامة لتحقيق جودة الأداء وفقاً للميثاق الأخلاقي المعتمد، كما تعد عملية اتخاذ القرار مهمة تصاحب جميع أدوار مدير التربية والتعليم ومهامه ومن أهم الأعباء الملقاة عليه، والأكثر تأثيراً في أدائه المهني (AI-Shohna, 2021). كما أن عملية صنع القرار تتطلب تعزيز التعاون وصنع القرار المشترك بين مختلف الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية، وليس فقط من قبل مدير التربية والتعليم، والاهتمام بوجهات النظر والخبرات والإسهامات المتنوعة من جميع الأفراد، مما يؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية وشمولية في عملية صنع القرار المتعلقة بتجويد الأداء المهني للعاملين في المؤسسات التعليمية (Torlak, 2021).

مشكلة الدراسة:

يواجه مديرو التربية والتعليم في فلسطين مشكلة في صنع القرارات، تؤثر في العاملين معهم كافة، وتتمثل في وجود صعوبات في عملية صنع القرارات المبنية على منهجية علمية سليمة تتعلق بالمقدرة على التخطيط لتحقيق الأهداف التعليمية، والتي تصب في مخرجاتها وأهمها الطلبة، مما ينعكس على أداء العاملين معهم وصولاً إلى الطلبة (Al-Zboun, 2022). ومن واقع عمل الباحثين، وخاصة الباحثة المشاركة كونها معلمة في المدارس الفلسطينية، فقد شعرت بوجود مشكلات عملية في صنع القرارات لدى مديري التربية والتعليم، وأهمها المركزية في صنع القرارات، ولاحظت وجود عديد من القرارات التي يتم تغييرها بعد فترة وجيزة من اتخاذها، خاصة في ظل المستجدات التي يشهدها العالم والقطاع التربوي ومؤسساته المختلفة، وفي ظل الواقع التعليمي الذي تعيشه المؤسسات التربوية الفلسطينية والتغيرات المتسارعة في السياسات التربوية المتزامنة مع تغيرات العصر واحتياجاته وتسارع المعرفة والتطور التكنولوجي، في ظل عدم الاستقرار الذي تشهده البلاد والحاجة الملحة لمديري التربية والتعليم ليكونوا قادرين على إدارة زمام الأمور، وصناعة القرارات بوصفها من أهم المهام التي تواجههم وأصعبها، وأهم مهمة تقع على عاتقهم كمدير تربية وتعليم، لذا تناولت الدراسة الحالية واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين بوصفه متغيراً مهماً للمؤسسات التربوية، كما أوصت بعض الدراسات السابقة بدراسة جوانب أخرى من صناعة القرارات من أجل تطوير النظام التربوي، منها دراسات (Al-Ommor, 2022)، و (Al-Balawi, 2023)، و (Musa, 2023)، و (Al-Khalidi, 2024).

سؤالا الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- السؤال الأول: ما واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين؟
- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والإقليم)؟

هدفا الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين.
2. التعرف إلى مدى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، الإقليم).

أهمية الدراسة: تتمثل أهميتها بما يأتي:

الأهمية النظرية:

تتمثل بدراسة واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين، وإثراء المكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، وجعلها منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى لما توفره من نتائج وإطار نظري ودراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، كما تنبع أهميتها من ندرة الدراسات العربية التي تطرقت للموضوع ذاته الذي يتناول واقع صناعة القرار لدى مديري التربية من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: تتمثل في الآتي:

- إفادة بعض الجهات التي يمكن أن تستفيد من الدراسة الحالية من خلال تقديم إطار علمي منهجي وخاصة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ولمن يسعى لمنصب مدير تربية وتعليم من خلال المادة العلمية ونتائج الدراسة.
- توفر مرجعاً مهماً للباحثين التربويين، إذ أنها تثري الأدب التربوي، بغية إجراء مزيد من الدراسات التطويرية في هذا المجال.
- توفر مرجعاً مهماً للمشرفين التربويين بوصفهم حلقة الوصل بين أطراف النظام التربوي في العملية التعليمية التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية والتي يمكن تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً كما

يأتي:

- **صناعة القرار:** هو عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (Musa,

(2023, 63).

ويعرفه الباحثان إجرائياً: بأنه عملية صياغة واختيار لعدد من المبادئ والقوانين والعمليات والأسس العريضة التي تتحول لنهج ونظام يسير عليه جميع المرؤوسين داخل النظام الذي يديره صانع القرار التربوي، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى النظام التربوي لتحقيقها، والتي تضعها السياسات التربوية، ويضع لذلك عدة بدائل ليتم اختيار ما هو مناسب منها لإدارة المؤسسات والمواقف في ظل التسارع الحياتي، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المطورة لهذه الغاية.

– **مديرو التربية والتعليم:** ويعرفه الباحثان: بأنهم الأشخاص المؤهلون إدارياً وفنياً ولديهم خبرة عملية متسلسلة لإدارة الجوانب الإدارية والفنية للعملية التربوية في المدارس والعمل على تطويرها.

حدود الدراسة:

تتخصر حدود الدراسة الحالية بما يأتي:

– **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على المشرفين التربويين.

– **الحد المكاني:** مديريات التربية والتعليم والمدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين وهي مديريات (الخليل، وجنوب الخليل، وشمال الخليل، ويطا، وبيت لحم، والقدس، وضواحي القدس، وأريحا، ورام الله، وبيروت، وسلفيت، وجنوب نابلس، ونابلس، وقلقيلية، وطولكرم، وطوباس، وقباطية، وجنين).

– **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2023-2024).

الدراسات السابقة:

تناول الباحثان في هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بواقع صنع القرار، وقد تم تقسيمها وفقاً لمتغيرات الدراسة وتم ترتيبها حسب سنوات النشر من الأقدم إلى الأحدث تصاعدياً وذلك على النحو الآتي:

أجرت العمور (Al-Omoor, 2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على مقياس مكون من (83) فقرة موزعة على محورين، إذ تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (228)

معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرار جاءت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار .

وقام البلوي (2023, Al-Balawi) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (150) مديراً من مديري المدارس الثانوية. كشفت نتائج الدراسة عن أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة، وجاءت درجة توفر فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية.

وهدف دراسة موسى (2023, Musa) إلى تعرف درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، فضلاً عن الفروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة تم أخذها بالطريقة العشوائية قوامها (108) مديرين ومديرات. وطبق عليها استبانة قياس فاعلية اتخاذ القرار المكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: إعلان القرار ومتابعته، المشاركة في القرار، التهيئة لاتخاذ القرارات، الاستشارة والتروي في اتخاذ القرار. وبينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لصالح فئة (10 سنوات فأكثر).

وقام سانتوس (2023, Santos) بدراسة هدفت إلى الإسهام في فهم عملية اتخاذ القرار في الأمور التعليمية لدى معلمي الصف الثاني الأساسي في البرتغال من خلال استكشاف العوامل التي يتم أخذها في الاعتبار في أثناء اتخاذ القرار، وأسلوب اتخاذه. وبلغت عينة الدراسة (194) معلماً أجابوا فقرات استبانة عبر الإنترنت تم تطويرها لهذا الغرض. وبينت نتائج الدراسة أن المعلمين أشاروا لأساليب اتخاذ القرار، والعوامل التي يعدها ذات صلة أو غير ذات صلة باتخاذ القرارات. كما بينت النتائج أن القرارات يتم اتخاذها من قبل المعلمين بشكل تلقائي غير مدروس

بالاعتماد على الحدس، خاصة في القرارات المتعلقة بتعلم الطلبة وطرق زيادة تحصيلهم. أما دراسة الخالدي (Al-Khalidi, 2024) فهدفت إلى تقييم فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه اربد من وجهة نظر معلميهم. والتعرف إلى الفروق لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية)، وتكونت عينة الدراسة من (103) معلمين ومعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصممت أداة قياس تضمنت (28) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي (الشخصية، والقيادة، والرقابة، والتخطيط، والتنظيم). وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه اربد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في مجالات القيادة، والتنظيم، والشخصية، وعدم وجود فروق في مجالي الرقابة، والتخطيط، وعدم وجود فروق في فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة التدريسية.

وأجرت ثيرانا (Thirana, 2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن صنع القرار التشاركي في المدارس السريلانكية والعوامل التي تؤثر في تنفيذه. واستخدم المنهج النوعي التفسيري في تنفيذ الدراسة، من خلال دراسة كيفية مشاركة المعلمين في صنع القرار التشاركي، وفهمهم له، والعوامل المؤثرة في صنعه في المدرسة، وفهم توقعات العاملين في المدارس السريلانكية لأهمية صنع القرار التشاركي. واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي المسحي. وأجري استطلاع رأي على اثنين وستين مشاركاً في ست مدارس عامة، تلتها دراسة متعمقة شملت مقابلات فردية ومجموعات بؤرية مع مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وممثلي الطلبة في ثلاث مدارس عامة تقع في كولومبو، سريلانكا. وكشفت النتائج عن فهم محدود لمن له علاقة بالمدارس، وخاصة الآباء والطلبة السابقين، لدورهم في المدرسة. وقد رأى المديرون والمعلمون أن مشاركتهم مؤثرة، في حين تم تهميش الآباء والطلبة إلى أدوار ثانوية. وأظهر الآباء والطبة السابقون رضاهم عن الوضع الراهن، ووضعو ثققتهم في خبرة المديرين والمعلمين. وتأثرت عمليات اتخاذ القرارات بالعوامل الفردية والمتعلقة بالسلطة والعوامل السياسية والثقافية داخل المدارس كمؤثرات مهمة لفهم القرارات المدرسية وتنفيذها. وخلصت الدراسة لوجود تحديات تواجه اتخاذ القرارات في المدارس.

أما الدراسة التي أجراها يازيسي (Yazici, 2024) فهدفت إلى بحث العلاقة بين مرونة التعلم لدى مديري المدارس وأساليب اتخاذ القرار، ودراسة تأثير الجنس كعامل وسيط في تركيا.

وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مهارة التعلم لدى مديري المدارس وأنماط اتخاذ القرار والدور الوسيط للجنس في هذه العلاقة، وتم استخدام منهج التحليل الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (383) مدير مدرسة ونائب مدير يعملون في إسطنبول. وبينت النتائج أن أعلى ارتباط كان بين مهارة التعلم وأسلوب اتخاذ القرار العقلاني، أن القادة الذين يتمتعون بمهارة التعلم بمرونة باستمرار يظهرون أداءً أعلى من غيرهم من خلال اتخاذ قرارات سريعة وسليمة في مواجهة المواقف الصعبة، كما أظهرت النتائج أن مهارة التعلم لها تأثير إيجابي مع أسلوب اتخاذ القرار الحدسي، ووجود تأثير سلبي مع أسلوب اتخاذ القرار الفردي. كما ظهر وجود دور وسيط للجنس بين مهارة التعلم وأسلوب اتخاذ القرار الفردي، أي أن الجنس يؤثر في مدى اتخاذ القرار بين المديرين والمديرات.

وأجرى أوكتافيرا وآخرون (Octavira et al., 2024) دراسة عن حالة التعليم وآليات اتخاذ القرارات في مدارس إندونيسيا بعد الوباء. واستخدم المنهج النوعي من خلال مقابلات ودراسات ميدانية ومراجعات الأدبيات ذات الصلة. وبينت النتائج أنه لا يمكن فصل تنفيذ التعليم الجيد والمناسب في المدارس عن أداء مدير المدرسة. وتوفير التدخل لمديري المدارس حتى يتمكنوا من أن يصبحوا قادة جيدين في تحقيق الأهداف. وكان هناك زيادة في الفهم والمعرفة والمهارات لدى مديري المدارس الخاصة في مدينة سوكابومي فيما يتعلق باتخاذ القرار. وقد ثبت ذلك أيضًا من خلال زيادة درجات بطاقات التقارير التعليمية للوحدات التعليمية في عام واحد.

استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تعرف محاور الدراسة المتعلقة بصنع القرارات مثل دراسات العمور (Al-Omoor, 2022)، والبلوي (Al-Balawi, 2023)، وموسى (Musa, 2023)، وسانتوس (Santos, 2023)، والخالدي (Al-Khalidi, 2024)، وثيرانا (Thirana, 2024)، ويازيسي (Yazici, 2024). وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وفي تطوير أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي. كما استفاد الباحثان في مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها اتضح للباحثين أن هناك تنوعاً في طرح الموضوعات والأهداف والنتائج التي توصلت إليها في دراسة واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين.

إذ أن هذه الدراسة تشابهت مع الدراسات السابقة، من حيث الموضوع والمنهجية والعينة، إذ

أنها سعت تعرف واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين كما أن بعض الدراسات السابقة استخدمت منهجية البحث الوصفي المسحي، والتي استخدمتها الدراسة الحالية مثل دراسات العمور (Al-Omoor, 2022)، والبلوي (Al-Balawi, 2023)، وموسى (Musa, 2023)، وسانتوس (Santos, 2023)، والخالدي (Al-Khalidi, 2024). وبعضها استخدم المنهج النوعي من خلال المقابلات أو المجموعات البؤرية أو دراسة وتحليل الدراسات السابقة حول الموضوع، مثل دراسات ثيرانا (Thirana, 2024)، وبعضها الآخر استخدم منهجية البحث الوصفي الارتباطي مثل دراسة يازيسي (Yazici, 2024)، كما تتشابه أيضاً مع بعض الدراسات في عينة الدراسة التي تشمل جزءاً من المجتمع الكلي للدراسة.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: التعرف إلى واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين، ولم يسبق لأي دراسة سابقة البحث في موضوع الدراسة الحالية في دراسة واحدة -في حدود علم الباحثين- وتكون الدراسة الأولى في المجتمع الفلسطيني التي تدرس هذه المحاور مع المتغيرات في دراسة واحدة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق هدفي الدراسة والإجابة عن سؤالها، قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (557) مشرفاً ومشرفة موزعين على (18) مديرية، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2023/2024).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المشرفين التربويين ممثلة لمجتمع الدراسة، وفقاً لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبلغ عددهم (226) مشرفاً ومشرفة بنسبة (41%) تقريباً، وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والإقليم). والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	109	48.2

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
	أنثى	117	51.8
	المجموع	226	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	68	30.1
	ماجستير فأعلى	158	69.9
	المجموع	226	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	36	15.9
	من 5-10 سنوات	43	19
	أكثر من 10 سنوات	147	65
	المجموع	226	100%
الإقليم	شمال الضفة الغربية	95	42
	وسط الضفة الغربية	76	33.6
	جنوب الضفة الغربية	55	24.3
	المجموع	226	100%

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات التي تناولت الموضوع وهي العمور (Al-Omoor, 2022)، والبلوي (Al-Balawi, 2023)، وموسى (Musa, 2023)، وسانتوس (Santos, 2023)، والخالدي (Al-Khalidi, 2024)، وثيرانا (Thirana, 2024)، ويازيبي (Yazici, 2024)، وذلك لغايات قياس واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين. وتكونت الأداة بصورتها الأولى من أربعة مجالات و(35) فقرة، وتم اعتماد تدرج فقرات الاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة كما يأتي: موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض درجتين، ومعارض بشدة درجة واحدة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، وقياس ما طورت لأجله، ومدى تغطيتها لجوانب واقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، تم عرضها على (10) من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية من عدد من الجامعات العربية، إذ طلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة، ومقدرتها على قياس الهدف الذي وضعت لأجله، ومدى ملاءمة الأداة لمستوى الفئة التي ستطبق عليها، ووضوح العبارات وسلامة اللغة، وإضافة أو حذف أو تعديل أي فقرة يرونها مناسبة. وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (38) فقرة توزعت على المجالات الأربعة.

ثبات الأداة:

قام الباحثان بالتحقق من ثبات (الأداة)، من خلال حساب ثبات درجة المجالات لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ أشارت النتيجة إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (2) يبين معامل الثبات للمجالات.

الجدول (2): نتائج معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المشاركة في صنع القرار	10	0.961
2	تقويض الصلاحيات للعاملين	9	0.897
3	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	10	0.937
4	الثقة بين الإدارة والعاملين	9	0.952

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (منحها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنات البعدية على مستويات المتغيرات، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

كما تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

طول الفئة = 1.33 وإضافته إلى نهاية كل فئة، وبذلك تم اعتماد الدرجات الآتية: منخفضة (1-2,23) ومتوسطة (2,34-3,67)، ومرتفعة (3,68-5).

نتائج الدراسة

عرضت في هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفقاً لترتيبها وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة

نظر المشرفين التربويين في فلسطين؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم وعلى فقرات كل مجال على حدة من مجالاته والرتبة والدرجة، ونتائج الجدول (3) تبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين (ن = 226)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	3.06	.85	1	متوسطة
4	الثقة بين الإدارة والعاملين	3.00	.98	2	متوسطة
2	تفويض الصلاحيات للعاملين	2.98	.73	3	متوسطة
1	المشاركة في صنع القرار	2.84	1.00	4	متوسطة
	واقع صنع القرار ككل	2.97	.86	-	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (3) أن الدرجة الكلية على الاستبانة ككل لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين جاءت متوسطة، إذ كان متوسط الاستجابة (2.97) بانحراف معياري (0.86)، وتراوحت متوسطات الاستجابة على مجالاته ما بين (2.84-3.06)، وجاء في الرتبة الأولى مجال توافر المعلومات لعملية صنع القرار بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية مجال الثقة بين الإدارة والعاملين بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثالثة مجال تفويض الصلاحيات للعاملين بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الرابعة مجال المشاركة في صنع القرار في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات هجان (2000)، والسيد أحمد (2010)، وأحمد والسيد وفرحان (2011)، واختلفت مع نتائج دراسة دواني والشريفي (2012).

كما قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع صناعة القرار لدى مديري التربية والتعليم وعلى فقرات كل مجال من مجالاته والرتبة والدرجة، على النحو الآتي:

1. مجال المشاركة في صنع القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات

مجال "المشاركة في صنع القرار" وعلى الدرجة الكلية له، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال المشاركة في صنع القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يشجعهم على المبادرة في العمل.	2.98	1.25	1	متوسطة
6	يتيح للعاملين علاج المشكلات التي تواجههم في أثناء أداء العمل.	2.92	1.20	2	متوسطة
8	يعزز المشاركة البناءة للعاملين في صياغة خطط العمل.	2.90	1.21	3	متوسطة
2	يطلب من العاملين الإسهام بوضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.	2.85	1.18	4	متوسطة
10	يشرك العاملين في صياغة الخطط التطويرية للعمل.	2.85	1.20	4	متوسطة
3	يستشير المدير العاملين بالإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات.	2.82	1.09	6	متوسطة
4	يشرك العاملين بتحديد البدائل الاستراتيجية للعمل.	2.82	1.09	6	متوسطة
5	يحدد بالتشارك مع العاملين طبيعة علاقة مديرية التربية والتعليم مع مؤسسات المجتمع المحلي.	2.81	1.12	8	متوسطة
1	يستشير مدير التربية والتعليم الموكلين بالمهام التي توكل إليهم مسبقاً.	2.80	1.19	9	متوسطة
9	يعرض على العاملين القرار المقترح للأخذ بأرائهم قبل اتخاذ القرار.	2.74	1.16	10	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	2.85	1.00	-	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تبين من نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال "المشاركة في صنع القرار" بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات المجال الأول ما بين (2.74- 2.98) وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على (يشجعهم على المبادرة في العمل) بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على (يعرض على العاملين القرار المقترح للأخذ بأرائهم قبل اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.16). ويرى الباحثان أن سبب ذلك قد يعود إلى أهمية الحصول على المعلومات فيما يتعلق بتعليمات العمل والكتب الرسمية لتنفيذ الأعمال بناء على توجيهات المسؤولين في الوزارة ومديريات التربية والتعليم، وقلة الاهتمام بأراء المديرين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وقلة الاهتمام بتفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع المديرين سواء بشكل إلكتروني أم وجاهي حسب طبيعة الدوام المدرسي. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة موسى (Musa, 2023)، ودراسة الخالدي (Al-Khalidi, 2024). واختلفت مع نتيجة دراسة البلوي (Al-Balawi, 2023).

2. مجال تفويض الصلاحيات للعاملين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "تفويض الصلاحيات للعاملين" وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تفويض الصلاحيات للعاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يفوض وفقاً للتعليمات التربوية.	3.07	1.22	1	متوسطة
16	يتابع أداء العاملين المفوض لهم الصلاحيات.	3.04	1.18	2	متوسطة
19	يحرص على أخذ رأي الشخص المفوض قبل إصدار قرار التفويض.	3.02	0.33	3	متوسطة
11	يفوض الصلاحيات للعاملين بناءً معايير مهنية محددة.	3.00	0.35	4	متوسطة
14	يكلف المفوضين خطياً بالمهام المحددة.	3.00	0.42	4	متوسطة
12	يقوم بتفويض الصلاحيات للعاملين معه وفق اختصاصاتهم الوظيفية.	2.97	1.24	6	متوسطة
18	يفوض لبعض العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات بالظروف الطارئة.	2.95	1.18	7	متوسطة
17	يقوم بتفويض عدد محدد من المهمات للشخص المفوض.	2.92	1.14	8	متوسطة
13	يمنح كامل الصلاحيات للشخص المفوض لأداء المهمات المكلف بها.	2.89	1.20	9	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	2.99	0.74	-	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال "تفويض الصلاحيات للعاملين" بلغ (2.99) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.07- 2.89) وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على (يفوض وفقاً للتعليمات التربوية) بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.22)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على (يمنح كامل الصلاحيات للشخص المفوض لأداء المهمات المكلف بها) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.20). ويرى الباحثان أن سبب ذلك قد يعود إلى حاجة مديري التربية والتعليم إلى مبادرات فردية وشخصية لهم، مع التزام بعضهم بالموضوعية أحياناً لكنه لا يشملهم جميعهم، وكذلك ضعف ثقافة التعامل مع الشكاوى خاصة بسبب حاجتهم الملحة للاطلاع على التعليمات الناظمة للعمل المدرسي وتفويض هامش مناسب من الصلاحيات لأداء مهماتهم على أكمل وجه في العمل. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات البلوي (2023، Al-Balawi)، وموسى (2023، Musa). واختلفت مع دراسة الخالدي (Al-Khalidi, 2024)، والتي أظهرت وجود درجة مرتفعة في صنع القرارات.

3. مجال توافر المعلومات لعملية صنع القرار :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "توافر المعلومات لعملية صنع القرار" وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك. الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال توافر المعلومات لعملية صنع القرار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	يجمع المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرارات من الدوائر المختلفة في المديرية.	3.89	0.41	1	مرتفعة
28	ينشر البلاغات للعاملين بالوسائل الرسمية المتاحة.	3.09	1.21	2	متوسطة
29	يقدم المعلومات التي تحقق أهداف القرار.	3.06	0.29	3	متوسطة
22	يحلل المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرار.	3.04	1.17	4	متوسطة
21	يتحرى الدقة في البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرار.	3.02	1.22	5	متوسطة
25	يجمع بيانات من مصادر متعددة موثوقة لصناعة القرار.	2.94	1.17	6	متوسطة
26	يُشرك العاملين في صنع القرارات التي تخص عملهم.	2.94	1.18	6	متوسطة
20	يوفر المعلومات اللازمة عن المشكلات التي تواجه المديرية.	2.92	1.15	8	متوسطة
24	تساعد المعلومات على استشراف مستقبل العمل في المديرية.	2.92	1.20	8	متوسطة
27	يوفر المعلومات عن السياسات العامة لعمل المديرية.	2.88	1.18	10	متوسطة
	مجال توافر المعلومات لعملية صنع القرار ككل	3.07	0.86	-	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال "توافر المعلومات لعملية صنع القرار" بلغ (3.07) وبانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.88- 3.89)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على (يجمع المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرارات من الدوائر المختلفة في المديرية)، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على (يوفر المعلومات عن السياسات العامة لعمل المديرية) بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة. ويرى الباحثان أن سبب ذلك قد يعود إلى انتهاء نسبة كبيرة من مديري التربية والتعليم على قلة استخدام الرقابة الذاتية ونقل مهاراتها للموظفين في المدارس، فضلاً عن اعتماد الأساليب الروتينية في العمل فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرارات، وقلة تقديم خبرات جديدة لهم من خلال التدريب وورش العمل. وانفتحت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العمور (Al-O Moor, 2022)، واختلفت مع دراسة البلوي (Al-Balawi, 2023).

4. مجال الثقة بين الإدارة والعاملين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "الثقة بين الإدارة والعاملين" وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الثقة بين الإدارة والعاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
35	يعتمد المدير على العاملين في مواجهة التحديات.	3.49	0.59	1	متوسطة
30	يثق المدير بالعاملين في المديرية.	3.04	1.27	2	متوسطة
34	يثق بمقدرة العاملين على إدارة المخاطر التي قد تواجههم.	2.98	1.23	3	متوسطة
37	يثق بمقدرات العاملين التي يمتلكونها.	2.97	1.20	4	متوسطة
32	يتعامل بروح الفريق الواحد مع العاملين.	2.97	1.24	4	متوسطة
36	يهتم بمقترحات العاملين المتعلقة بتطوير إجراءات العمل.	2.95	1.17	6	متوسطة
31	يثق العاملون بالسياسات التي يتبناها المدير.	2.94	1.15	7	متوسطة
33	يتحرى الدقة في تقييم أداء العاملين.	2.88	1.25	8	متوسطة
38	يحرص على استشارة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم.	2.81	1.18	9	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الثقة بين الإدارة والعاملين	3.00	0.98	-	متوسطة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال "الثقة بين الإدارة والعاملين" بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.81- 3.49) وجاءت جميعها بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على (يعتمد المدير على الموظفين في مواجهة التحديات) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على (يحرص على استشارة الموظفين في القرارات المتعلقة بعملهم) بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف (1.18). ويرى الباحثان أن سبب ذلك قد يعود إلى تدني المقدرة على اتخاذ القرارات الفردية القائمة على دراسة عميقة لحاجات المدرسة من عناصر بشرية ومادية وتلبيتها، وإنما الالتزام بالتعليمات والكتب الرسمية فقط، وكذلك قلة مراعاة المقدرات والخبرات المتوافرة لدى بعض المعلمين بسبب عدم وجود علاقات شخصية متينة معهم، وليس بناء على شفافية واضحة تؤدي إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بناء على مقدراتهم وخبراتهم في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Thirana, 2024). واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة موسى (Musa, 2023)، والخالدي (Al-Khaaldi, 2024)، والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والإقليم)؟

للإجابة عن السؤال حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والإقليم) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والإقليم، والجدول (8) يبين النتائج.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والإقليم

الثقة بين الإدارة والعاملين	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	تفويض الصلاحيات للعاملين	المشاركة في صنع القرار	المتغيرات		
				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغيرات
3.08	3.14	3.04	2.92	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
1.05	0.92	0.80	1.10	الانحراف المعياري		
2.93	3.00	2.94	2.78	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.92	0.78	0.67	0.90	الانحراف المعياري		
3.18	3.24	3.15	3.05	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
0.86	0.75	0.65	0.88	الانحراف المعياري		
2.93	3.00	2.91	2.76	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
1.03	0.89	0.76	1.05	الانحراف المعياري		
3.10	3.20	3.03	2.93	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.83	0.71	0.56	0.72	الانحراف المعياري		
2.49	2.59	2.55	2.28	المتوسط الحسابي	5-10 سنوات	
0.90	0.78	0.64	0.93	الانحراف المعياري		
3.13	3.18	3.10	3.00	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	
1.00	0.86	0.76	1.03	الانحراف المعياري		
3.14	3.20	3.07	2.93	المتوسط الحسابي	الشمال	الإقليم
0.92	0.79	0.73	0.94	الانحراف المعياري		
2.81	2.92	2.88	2.73	المتوسط الحسابي	الوسط	
1.01	0.89	0.74	1.03	الانحراف المعياري		
3.04	3.05	3.00	2.88	المتوسط الحسابي	الجنوب	
1.04	0.90	0.74	1.07	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة مجالات واقع صنع

القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والإقليم، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (9) يبين النتائج.

الجدول (9) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في درجة مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والإقليم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.487	0.484	0.454	1	0.454	المشاركة في صنع القرار	الجنس
0.508	0.440	0.219	1	0.219	تفويض الصلاحيات للعاملين	
0.315	1.013	0.681	1	0.681	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	
0.349	0.882	0.795	1	0.795	الثقة بين الإدارة والعاملين	المؤهل العلمي
0.192	1.716	1.609	1	1.609	المشاركة في صنع القرار	
0.120	2.433	1.211	1	1.211	تفويض الصلاحيات للعاملين	
0.182	1.794	1.207	1	1.207	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	سنوات الخبرة
0.264	1.253	1.130	1	1.130	الثقة بين الإدارة والعاملين	
0.000	8.196	7.684	2	15.369	المشاركة في صنع القرار	
0.000	9.161	4.557	2	9.114	تفويض الصلاحيات للعاملين	سنوات الخبرة
0.001	7.732	5.201	2	10.402	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	
0.001	6.799	6.130	2	12.259	الثقة بين الإدارة والعاملين	
0.353	1.046	0.980	2	1.960	المشاركة في صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم	الإقليم
0.217	1.536	0.764	2	1.529	تفويض الصلاحيات للعاملين	
0.102	2.302	1.549	2	3.097	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	
0.076	2.603	2.347	2	4.693	الثقة بين الإدارة والعاملين	الخطأ
		0.938	219	205.31	المشاركة في صنع القرار	
		0.497	219	108.94	تفويض الصلاحيات للعاملين	
		0.673	219	147.31	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	الكلي
		0.902	219	197.43	الثقة بين الإدارة والعاملين	
			225	227.00	المشاركة في صنع القرار	
			225	122.47	تفويض الصلاحيات للعاملين	الكلي
			225	164.71	توافر المعلومات لعملية صنع القرار	
			225	218.27	الثقة بين الإدارة والعاملين	

يبين الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة

جميع مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والإقليم، إذ كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ كانت قيم ف دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (10) يبين النتائج.

الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة مجالات واقع صنع القرار لدى

مديري التربية والتعليم في فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرار	أقل من 5 سنوات	0.6464*	0.014
	10 سنوات فأكثر	-0.0681	0.931
	5-10 سنوات	-0.7145*	0.000
تفويض الصلاحيات للعاملين	أقل من 5 سنوات	0.4861*	0.010
	10 سنوات فأكثر	-0.0688	0.871
	5-10 سنوات	-0.5550*	0.000
توافر المعلومات لعملية صنع القرار	أقل من 5 سنوات	0.6065*	0.005
	10 سنوات فأكثر	0.0190	0.992
	5-10 سنوات	-0.5875*	0.000
الثقة بين الإدارة والعاملين	أقل من 5 سنوات	0.6083*	0.019
	10 سنوات فأكثر	-0.0244	0.991
	5-10 سنوات	-0.6327*	0.001

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جميع مجالات واقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة إذ كانت الفروق لصالح السنوات (أقل من 5) و(10 فأكثر) مقارنة بالسنوات (5-10).

بينت النتائج عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس؛ على جميع المجالات والدرجة الكلية. ويرى الباحثان أن سبب ذلك يعود إلى توافق كل من المشرفين والمشرفات على أهمية صنع القرار في تنمية الأداء المهني لمديري التربية والتعليم في فلسطين، وأهمية اكتساب الخبرات اللازمة لتطوير مهارات العاملين في القطاع التربوي. وانتهت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير الجنس مع دراسة موسى (Musa, 2023). واختلقت مع دراسة الخالدي (Al-Khaldi, 2024)، ويازيسي (Yazici, 2024).

وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات والدرجة الكلية. ويرى الباحثان توافق كل من المشرفين والمشرفات بغض

النظر عن مؤهلاتهم العلمية على أهمية صنع القرار في تنمية الأداء المهني لمديري التربية والتعليم في فلسطين، وأهمية اكتساب الخبرات اللازمة لتطوير مهاراتهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي مع دراسة الخالدي (Al-Khaldi, 2024). واختلفت مع دراسة البلوي (Al-Balawi, 2023).

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على جميع المجالات والدرجة الكلية. وكانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و (10-5 سنوات) ولصالح (أقل من 5 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة من المشرفين الذين سنوات خبراتهم (أقل من 5 سنوات) قد أشاروا بوجود مشاركة في صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم أكثر من الذين خبراتهم (5-10 سنوات). وبين (أكثر من 10 سنوات) و (5-10 سنوات) ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة من المشرفين الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) قد أشاروا بوجود مشاركة في صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم أكثر من الذين خبراتهم (5-10 سنوات). ويرى الباحثان أن سبب الاختلاف بين فئات الخبرات يرجع إلى تنوع خبرات أفراد العينة حسب قربهم أو بعدهم من مصدر صنع القرار وتعاملهم من مديري التربية والتعليم في تسيير أعمالهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة مع دراسة موسى (Musa, 2023). واختلفت مع دراسة الخالدي (Al-Khaldi, 2024).

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لواقع صنع القرار لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين تعزى لمتغير الإقليم، على جميع المجالات والدرجة الكلية. ويرى الباحثان أن سبب ذلك قد يعود إلى تشابه ظروف عمليات صنع القرار بين المديرين في جميع الأقاليم، إذ يتعرضون للروتين وظروف العمل ذاتها، فضلاً عن قلة الاهتمام بعقد دورات وورشات عمل متخصصة في صنع القرار. واتفقت نتيجة هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير الإقليم مع دراسة العمور (Al-Omor, 2022). ولم تختلف الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغير الإقليم.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها قام الباحثان بوضع التوصيات الآتية:

1. ضرورة عقد وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين دورات تدريبية وورش عمل لمديري التربية والتعليم خاصة بمهارات عملية صنع القرارات.
2. نشر ثقافة صنع القرار بين مديري التربية والتعليم في فلسطين، من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.
3. تشجيع العمل على جودة اتخاذ القرارات المهنية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
4. تشجيع اللامركزية في قرارات مديري التربية والتعليم، والمنافسة الإيجابية بينهم في فلسطين.

Reference:

- Al-Balawi, (2023). The impact of transformational leadership on the decision-making process from the perspective of secondary school principals in Tabuk city. *Journal of Educational Administration*, 20(1): 123-145.
- Ali, Hanan (2019). *Obstacles to decision-making and taking by primary school principals in the Arab Republic of Egypt* (Field Study).
- Al-Khaldi, Khaled (2024). Evaluating the effectiveness of decision-making among public school principals in Irbid District from the perspective of their teachers. *Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, 40(2), 114-142.
- Al-Khamis, Muntaha (2020). Foundations of professional development for school principals, its requirements and obstacles. *Journal of the Faculty of Education in Qena*, Issue (44), 57-90.
- Al-Omari, A. (2013). The relationship between decision making styles and leadership styles among public schools principals. *International Education Studies*; Vol.6(7),100-110.
- Al-Omoor, (2022). The degree of transformational leadership practice by school principals in the Negev educational district and its relationship to effective decision-making from the teachers' point of view. *Journal of Educational Research*, 14(3): 112-135.
- Al-Rafayeh, (2019). Factors affecting decision-making and decision-making among school principals in rural Jordan. *Journal of Educational Research*, Jordan,6(3),154- 178.
- Al-Saud, Rateb and Al-Khail, Sanaa (2018). The reality of rational decision-making in private schools in Riyadh. *Journal of Educational Administration*, Saudi Arabia, 16(2): 145- 167.

- Al-Saud, Rateb Salama (2022). *Ethics of educational leadership*. 1sted Amman: Tariq for Office Services.
- Al-Shahana, (2021). Intellectual foundations of strategic intelligence and decision-making in Primary Schools in Port Said Governorate. *Journal of Educational Research and Studies*, Egypt 56(4): 101-129.
- Al-Zboon, Adnan (2022). The practice of educational leaders in Jordanian schools of visual management from the teachers' point of view. *Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University*, 38(9), 261-278.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Musa, (2023). The degree of effective decision-making by government secondary school principals in Palestine. *Journal of Public Administration, Palestine*, 15(2): 67-89.
- Octavira, I. Permana, J. Nurdin, D. & Prihatin, E. (2024). Educational leadership capacity building program in decision making through CIVI leadership Model. *Journal of Pagadian Kepada Masyarakat*, Vol. 8, No. 2 April 2024, Hal. 574-579.
- Rizk, Sawsan (2020). Developing professional competencies for secondary school principals (problems - confrontation requirements). *Journal of Development of University Performance*, No. (23)
- Santos, N. & Monteiro, V. (2023). Second grade retention: Beliefs, decision-making styles, and factors involved in the decision process. *Wiley, Psychol Schs*. 61:1646–1666.
- Thirana, C. (2024). *Participatory decision making in Sri Lankan schools: An analysis of stakeholder perceptions*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Victoria University, Victoria Canada.
- Torlak, N. Budur, A. (2021). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*,. 16 (1), 63-85.
- Yazici, S. (2024). Is there a relationship between school principals' learning agility and decision- making styles? The effect of gender as a moderating factor. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 11(1), 36-49.