

٥٠/١٢

"الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس
الأساسية، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات".

إعداد

إبراهيم عبد الله النوري

ماجستير إدارة تربوية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة
الماجستير في التربية من جامعة النجاح الوطنية
تخصص : إدارة تربوية

لجنة المناقشة :

د. علي حبايب (رئيساً)
د. أحمد فهم جبر (عضواً)
د. سامي عدوان (عضواً)

حزيران ١٩٩٢ م

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى روح والدي...

رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى والديتي....

إجلالاً وإكباراً وأمد الله في عمرها

إلى إخوتي....

حبا وتقديراً

إلى أستاذتي ومشرفتي....

شكراً وسعة صدر وتقديراً

وإلى زوجتي العزيزة

وإلى كل من أحب

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وقائد المجاهدين.

أما بعد، فإنني أتقدم إلى أستاذي الفاضل الدكتور علي حبايب بالشكر الجزيل، على ما قدمه لي من نصح وإرشاد طوال فترة عملي هذا، دون إبداء كلل أو إظهار ملل، داعياً الله أن يجزيه عني خير جزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور محمود كوري على ما أبداه لي من نصح وإرشاد لا سيما في فترة إعداد أداة الدراسة وتجهيزها.

كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور عبد الناصر قدومي على ما قدمه لي من إرشاد ولا سيما في مجال التحليل الإحصائي، والمعالجات الإحصائية.

كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على ما ستبديه من تسامح، وتفهم لأي خطأ أو نقص أكون قد وقعت فيه خلال كتابتي لبحثي هذا أو خلال الثاني له شاكرًا لهم حسن استماعهم، وسعة صدرهم.

وأتوجه بالشكر كذلك إلى الدكتور "سمير محمود" والمربي "ناجح عليوي" اللذين توليا متابعة القضايا اللغوية في هذا الموضوع.

كما أتقدم بالشكر إلى الأنسة أنيا التي أشرفت على طباعة عملي هذا، وإخراجه بالشكل الذي بين أيدينا، معترًا عن المتاعب التي قد أكون سببتها لها. شاكرًا لها سعة صدرها وصبرها علي.

وفي الختام أتوجه بالشكر الجزيل لكل من يقرأ بحثي، أو يحضر مناقشته، معترًا عن أي نقص أو خطأ أكون قد وقعت فيه، مذكرًا أن الكمال لله وحده لا شريك له، وإن الخطأ والنسيان والنقص من صفات الإنسان.....

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الملاحق
ط	الملخص بالعربية
	الفصل الأول :
١	مقدمة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	حدود الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني :
٨	الأدب التربوي
١٨	الدراسات العربية
٣٩	الدراسات الأجنبية
	الفصل الثالث :
٥٥	الطريقة والإجراءات
٥٥	منهج الدراسة
٥٥	مجتمع الدراسة وعينتها
٥٦	أداة الدراسة
٥٧	صدق الأداة (الاستبانة)
٥٨	ثبات الأداة (الاستبانة)
٥٨	متغيرات الدراسة

٥٩	إجراءات الدراسة
٥٩	المعالجة الإحصائية
٦١	الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة
٨٥	الفصل الخامس : مناقشة النتائج
٩٤	التوصيات
٩٥	المراجع :
١٠٠	المراجع العربية
	المراجع الأجنبية
	الملاحق :
١٠٦	ملحق رقم (١) رسالة توصية من وزارة التربية والتعليم العالي
١٠٧	ملحق رقم (٢) قائمة راندال
١٠٨	ملحق رقم (٣) القائمة المعدلة لقائمة راندال
١١١	الملخص بالإنجليزية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	الخطوات المنطقية التي يتم على ضوءها اتخاذ القرار.	١١
٢	حجم مجتمع الدراسة وعينته والنسب المئوية لكل من المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث الدولية.	٥٦
٣	عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية حسب المجالات الأساسية لصناعة القرار.	٥٦
٤	المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال " تحديد الموضوع " عند أفراد عينة الدراسة.	٦٢
٥	المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال " جمع المعلومات " عند أفراد عينة الدراسة.	٦٣
٦	المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال " تحليل المعلومات " عند أفراد عينة الدراسة.	٦٤
٧	المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال " اتخاذ القرارات " عند أفراد عينة الدراسة.	٦٥
٨	المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال " تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه " عند أفراد عينة الدراسة.	٦٦
٩	ترتيب مجالات الدراسة تبعاً للاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها عند أفراد عينة الدراسة.	٦٧
١٠	نتائج اختبار " ت " (t-test) لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير الجنس .	٦٨
١١	نتائج اختبار " ت " (t-test) لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٧٠
١٢	نتائج اختبار " ت " (t-test) لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.	٧٢
١٣	نتائج اختبار " ت " (t-test) لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية ، ودرجة توافرها؛ تبعاً لمتغير الدخل الشهري.	٧٤
١٤	نتائج اختبار " ت " (t-test) لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية ، ودرجة توافرها؛ تبعاً لمتغير عدد الطلاب في المدرسة.	٧٦

٧٨	نتائج اختبار "ت" (t-test) لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية ، ودرجة توافرها؛ تبعاً لمتغير عدد المعلمين في المدرسة.	١٥
٨٠	المتوسطات الحسابية لمجالات الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس؛ تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	١٦
٨١	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها؛ تبعاً لمتغير موقع المدرسة.	١٧
٨٢	المتوسطات الحسابية لمجالات الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها لدى مديري المدارس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.	١٨
٨٣	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.	١٩

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	رسالة توصية من وزارة التربية والتعليم العالي	١٠٦
٢	قائمة راندال	١٠٧
٣	أداة الدراسة المستخدمة، والمعدلة عن قائمة راندال بناء على رأي المحكمين	١٠٨

الملخص

" الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات "

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية، ودرجة توافرها، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :-

١. ما هي درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية كما يراها المديرون؟

٢. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، السلطة المشرفة، الدخل الشهري، عدد الطلاب في المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة، سنوات الخبرة في الإدارة ؟

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية - أي التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية - وأيضاً التابعة لوكالة الغوث الدولية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية (محافظة نابلس، ومحافظة طولكرم، ومحافظة جنين، ومحافظة قلقيلية) والبالغ عددهم (٢٣٦) مديراً ومديرة. وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية منتظمة وبلغ عدد أفرادها (٨١) مديراً ومديرة. وقد استخدم في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية التي قام الباحث بتطويرها وبنائها عن قائمة " الاحتياجات التدريبية " التي أعدها " راندال " Ruth .E. Randal وتأكد الباحث من صدقها من خلال عرضها على ثمان محكمين من جامعات فلسطين. ووثباتها من خلال تطبيق معادلة كرنباخ ألفا وبلغ معامل الثبات (٠,٨٩) وهي نسبة عالية . وتتضمن القائمة " ٢٧ " احتياجاً تدريبياً .

وقائمة الاحتياجات هذه موزعة ضمن خمسة مجالات، وذلك تبعاً لخطوات صنع القرار الإداري، وهذه المجالات هي :-

- الفهم الواضح للغرض، أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد المشكلة) .
- عملية تجميع الحقائق، والآراء، والأفكار المتصلة بالمشكلة (جمع المعلومات) .
- تحليل المعلومات المجتمعة وتفسيرها في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات) .

- وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات، واختياره على انه انسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرار).
- تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه.

وقد حلت البيانات في مركز الحاسوب في جامعة النجاح الوطنية باستخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبارات (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وقد بينت النتائج المتعلقة بهذه الدراسة ما يلي :-

- أن النسب المئوية للاستجابة على مجالات الدراسة كما يراها المديرون والمديرات للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تراوحت بين (٧١,٦ - ٧٨,٨ %)، وتعتبر عن درجة احتياج تدريبي كبيرة، وقد حصل مجال " تحديد الموضوع " على أعلى نسبة مئوية (٧٨,٧ %)، بينما حصل مجال " اتخاذ القرارات " على أقل نسبة مئوية (٧١,٦ %).

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والسلطة المشرفة، والدخل الشهري، وعدد الطلاب في المدرسة، وعدد المعلمين في المدرسة، وموقع المدرسة، وسنوات الخبرة في الإدارة) على " الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها".

وأوصت الدراسة بضرورة الاتصال مع المجتمع المحلي بشأن القرار، وضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات، واختيار البدائل المتاحة، وعدم تأجيل اتخاذ القرارات، كذلك أوصت بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية للمديرين على عملية اتخاذ القرار، والعمل على تحسين ظروف وأوضاع المديرين والمعلمين الاقتصادية، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال ليشمل كل محافظات الضفة وقطاع غزة.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تحتاج كل منظمة أو هيئة إلى تنظيم نشاطها وتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف التي وجدت أساسا من أجلها. وهي لهذا تحتاج إلى تنظيم بنائها على أفضل صورة تمكنها من تحقيق الأهداف (مرسي ١٩٧٥).

وتعتبر الإدارة المدرسية ركيزة أساسية من ركائز نجاح العملية التربوية، فالمدير في مدرسته هو مشرف مقيم وقائد تربوي، يرسم الخطط، ويعمل على تنفيذها ومتابعتها؛ بقصد رفع كفاءة مؤسسته، وتحقيق أهداف العملية التربوية ككل.

ويعتبر القرار لب العملية الإدارية ومحورها في تحقيق هذه الأهداف والذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري. ويقول جريفت سنة ١٩٥٦ إن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وكذلك نجد أن "هربرت سيمون" يرى أن التنظيمات الإدارية أساسا، تقوم على عملية اتخاذ القرار. فالمديرون يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية في (مرسي ١٩٧٥).

واتخاذ القرارات مهمة شاقة. فالقرار الصحيح الناجح يعقبه راحة نفسية، وبهجة وسرور نتيجة لإنهاء الصراع. والقرارات الفاشلة نتيجة سوء الإدارة يعقبها كآبة وعدم راحة نفسية، ومن ثم فإنه يلاحظ أن الأفراد يحاولون عموما تجنب اتخاذ أي قرار. والقدرة على اتخاذ القرارات قدرة ضيقة، ويمكن تتميتها بالتدريب والخبرة (بارنارد، ترجمة دسوقي ١٩٦٥).

ومن أهم الأعمال والواجبات وأصعبها التي يمارسها المدير في مكتبه أو مؤسسته وكذلك أي إداري هي إصدار الأوامر واتخاذ القرارات بالنسبة لمختلف أوجه العمل في المؤسسة أو المكتب. فبواسطة القرارات والتوجيهات تحدد الإدارة العلاقة بينها من جهة وبين العاملين بها من جهة أخرى وكذلك بين المؤسسة من جهة وبين المجتمع الذي يقوم بخدمته من الجهة الأخرى، واتخاذ القرارات جزء من عمل جميع الإداريين، فالإداري يتخذ القرارات أثناء التخطيط، أثناء التنظيم، أثناء التوظيف، أثناء التوجيه والتنسيق فهي عملية ليست منفصلة عن غيرها من العمليات

التي يقوم بها الإداري بل هي لب العملية الإدارية وجوهرها (رسالة المكتبة ١٩٨٩).

ومما زاد في أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من تعدد وتعقد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، فلم تعد المؤسسة مسؤولة عن هدف واحد بعينه وإنما أصبحت مسؤولة عن تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات التعليمية في المنظمات التعليمية .

وقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ، وهذا التعقيد فرض على المديرين التعاون مع مدرسيهم لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ؛ أي إشراكهم في الإدارة المدرسية ، وعملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والمناقشة، والدراسة، والتحليل، والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج جهد جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فردي (حسن ١٩٨٧).

لذلك فإن اتخاذ القرار مع أن له أصوله العلمية فإن نجاحه يعتمد اعتمادا كبيرا على كفاءة معالجة جوانبه، وإدارة مواقفه، لذلك لا بد من تحديد طبيعة عملية اتخاذ القرارات، والأطراف التي لها دور فيها، وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات واحتياجات تدريبية تعينه على اتخاذ القرارات، وإدارة مواقفه حتى يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

والتدريب من الموضوعات المهمة لكافة العاملين في المنظمات لما يوفره من تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، لأنه أحد السبل المهمة لتكوين جهاز بشري متكامل تسد به أوجه العجز والقصور في الكفاءات الإدارية التي تلقى على عاتقها أعباء التنمية.

والإدارة التعليمية من المنظمات الهامة التي يقع على عاتقها أحداث تنمية، وتطوير شامل في العملية التربوية، لذلك يقع على عاتقها تدريب القائمين عليها للارتقاء بمستوى أدانهم وتزويدها بالمهارات، والمعلومات اللازمة، وأحداث تغيير إيجابي في سلوكهم، واتجاهاتهم نحو العمل معهد (الادارة العامة ١٩٩٣).

أهمية عملية اتخاذ القرارات :

وللاحتياجات التدريبية في اتخاذ القرارات أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:-

١. تعتبر عملية اتخاذ القرارات الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي في عملية اتخاذ القرارات.
٢. تعتبر الاحتياجات التدريبية من حيث تحديدها وتطبيقها على مديري المدارس الأساسية العامل الحقيقي في رفع كفاءة مديري المدارس الأساسية في اتخاذ القرارات.
٣. تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في مجال اتخاذ القرارات إلى الاتجاه الصحيح.
٤. تعتبر العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب في اتخاذ القرارات إلى الاتجاه السليم.
٥. عدم الاهتمام بها سواء من ناحية التعرف عليها أو حصرها وتجميعها تؤدي غالباً إلى ضياع الوقت والجهد والمال المبدول في التدريب في مجال اتخاذ القرارات (حسن ١٩٨٧) .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية القدرة على صناعة القرار لكل من (المديرين، والمعلمين، ووزارة التربية والتعليم، وكذلك الباحثين أنفسهم، حيث يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المنشغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة.

وصنع القرار عملية خطيرة، تمس الحاضر، وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة الدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره.

الدراسة الحالية تساعدنا في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية لا سيما في عملية اتخاذ القرارات، كما تساعدنا هذه الدراسة في اتخاذ القرارات كما يدركها المديرون بناء على خبرتهم الماضية، والاهتمام بزيادة المهارات في اتخاذ القرارات كما يدركها المديرون بناء على الاحتياجات التدريبية المتوافرة .

وقد شدد الكثير من التربويين على أهمية تحديد احتياجات المقصودين بالتدريب، سواء أكانوا مدراء أم معلمين ، وإن نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الاحتياجات التدريبية، وحصرها، وتجميعها، وإن أي برنامج تدريبي لا يؤسس على قياس علمي للاحتياجات التدريبية لا يؤدي دوره بشكل مناسب (رسالة الخليج العربي ١٩٩٣).

وتعتبر الاحتياجات التدريبية في عملية اتخاذ القرارات من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيقه ، وكلما أمكن التعرف عليها وتحديدتها أمكن تليبيتها ورفع كفاءة مديري المدارس عن طريق التدريب.

وهناك ضرورات لا بد من توفرها قبل البدء في أية عملية تدريبية لمديري المدارس الأساسية في اتخاذ القرارات إذ انه :

١. لا بد من تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الأساسية في مجال اتخاذ القرارات.
 ٢. لا بد من استقصاء دانب مستمر للاحتياجات التدريبية في ميدان اتخاذ القرارات، سواء باستطلاع آراء المديرين أنفسهم أو أجهزة المتابعة المتخصصة أو أجهزة التخطيط الفنية لتدارك نواحي الضعف - إن وجدت - في مهارات اتخاذ القرارات. وتعتبر هذه الدراسة محاولة مهمة في التعرف على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لدى المديرين وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.
 ٣. ويتوقع من نتائج هذه الدراسة أن يستفاد منها في معرفة الاحتياجات التدريبية المتوافرة لدى مدراء المدارس وأثرها في صنع القرار.
- ونظرا لقلّة الدراسات في هذا المجال جاءت أيضا أهمية هذه الدراسة خاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

نظرا لأهمية التدريب المستمر لمديري ومديرات المدارس الأساسية (الحكومية، والتابعة لوكالة الغوث) ولا سيما في اتخاذ القرارات التربوية، وكذلك من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية، والتعرف على احتياجاتهم التدريبية، لتمكينهم من إتخاذ قرارات تربوية رشيدة . وتعتبر الاحتياجات التدريبية في عملية اتخاذ القرارات والتعرف عليها من أهم الأمور التي تدفع النشاط التدريبي إلى تحقيق أهدافه في اتخاذ قرارات تربوية رشيدة . ومن هنا فإننا نلاحظ ضعفا في اتخاذ القرارات نتيجة لعدم التدريب أو نتيجة عدم معرفة الاحتياجات التدريبية المتعلقة

باتخاذ القرارات التربوية. وتحاول هذه الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الأساسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:-

١. تحديد الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الأساسية في محافظات (نابلس ، طولكرم ، جنين ، قلقيلية).
٢. التعرف على علاقة متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، السلطة المشرفة، الدخل الشهري، عدد الطلاب في المدرسة، عدد المعلمين في المدرسة، موقع المدرسة، سنوات الخبرة في الإدارة) مع الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.
٣. وضع الخطط التدريبية لتلبية الاحتياجات التدريبية للمديرين.

حدود الدراسة :

١. تقتصر الدراسة الحالية على مديري المدارس الأساسية التابعة (لمديرية التربية والتعليم، والتابعة لوكالة الغوث الدولية) في محافظة (نابلس ، طولكرم، جنين ، قلقيلية) للعام الدراسي ١٩٩٦/١٩٩٧م.
٢. تقتصر الدراسة الحالية على الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الأساسية.
٣. تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالخصائص العلمية للأداة المستخدمة في جمع البيانات.

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة على الأسئلة التالية:-

١. ما هي درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية كما يراها المديرون ؟
٢. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لإحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الجنس ؟

٣. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟
٤. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير السلطة المشرفة ؟
٥. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الدخل الشهري ؟
٦. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير عدد الطلاب في المدرسة ؟
٧. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة ؟
٨. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير موقع المدرسة ؟
٩. هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ؟

مصطلحات الدراسة :

١. مفهوم اتخاذ القرار: اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي : البحث (Search) ، والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل (Comparison) ، والاختيار (Selection) . والمعنى العلمي الشائع لاتخاذ القرارات هو: اختيار بديل من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

٢. مفهوم التدريب : التدريب هو عملية تهدف إلى إحداث تعديل إيجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية، والمهارات الملزمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان

العمل وظهور فاعليته مع السرعة، والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة في الوقت المستغرق (برعي ١٩٧٣) .

٣. الاحتياجات التدريبية:

أ) هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ومعارفهم، ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم؛ لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل (عبد الرحمن، ١٩٧٧) .

وفي هذه الدراسة الحالية يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية للصفة الغربية؛ لتجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات على الوجه الأكمل.

ب) الاحتياجات التدريبية: هي متغير يمثل استجابة مدير / مديرة المدرسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة المستخدمة في الدراسة لتصوره / لتصورها للفجوة ما بين المتطلبات الحقيقية والقدرات المقابلة لكل فقرة من فقرات الاستبانة (الخرشة ١٩٩٤) .

٤. مدير المدرسة : هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة أو مسؤول أو ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل والعمل على توفير كل الإمكانيات والظروف لبلوغ هذا الهدف (الخرشة ١٩٩٤) .

٥. مدير المدرسة الأساسية: هو المدير التنفيذي الذي يتعامل مع المعلمين في المدرسة الأساسية، وتتشكل من صفوف المرحلة الأساسية الدنيا والمرحلة الأساسية العليا (تيم ١٩٨٤) .

٦. القرار الإداري: هو الاختيار الحذر والدقيق، لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة من البدائل السلوكية (القواسمي ١٩٩٣) .

٧. كفايات: ما هو متوافر ومرغوب فيه لدى مدير المدرسة للقيام بدوره وهي تشير إلى الحد النهائي من العمل الذي يمكن تحقيقه (الخازن ص ١٩٥٦) .

الفصل الثاني الأدب التربوي والدراسات السابقة

الأدب التربوي:

تستمد هذه الدراسة خلفيتها من الفكر الإداري، والآراء، والنظريات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيه والمعوقات التي يواجهها متخذ القرار. فمعظم العمليات التي يقوم بها المدير في مدرسته، وما يصاحبها من أنشطة إدارية هي في الواقع سلسلة من القرارات، فالسياسة العامة للمدرسة يتم رسمها من خلال القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية العليا في المدرسة. فأى موقف إداري أو تعليمي يمثل مشكلة تتطلب قراراً سليماً نحوها بهدف حلها أو نحو فكرة بهدف تنفيذها.

إن الإدارة الناجحة تعتمد على قدرتنا على اتخاذ وتنفيذ القرارات، ولتحقيق هذه الغاية بصورة جيدة ومتناسقة يجب العمل بجد ونشاط، وهذا عمل لا يستهان به. وعوامل النجاح هذه تشمل :
الانضباط الذاتي، والتصور، والإبداعية الخلاقة، والديناميكية، والمهارة في التعامل مع الأفراد والجماعات (Everard & Morris, 1990).

وعملية اتخاذ القرارات يمكن أن تكون عملية صعبة لأنها دائماً تشمل ما يلي:-

١. التغيير
٢. الأزمات
٣. خطورة الوقوع في الخطأ، خوفاً من المساءلة عن ذلك، هذا إضافة إلى ضرورة مجابهة عددٍ من الحقائق والبدائل المحيرة (Everard & Morris, 1990).

والنتيجة أن الكثير من الناس يودون عمل أي شيء عدا اتخاذ قرار له أية أهمية مع أن الفشل أو عدم اتخاذ القرار دائماً أسوأ من معظم البدائل وإن الزملاء والمؤوسين دائماً ما يصابون بالإحباط وبالشلل المطبق لغياب القرار.

وفي مسح على جميع المستويات في مؤسسة واحدة حول رأي العاملين فيها عن مدى التغيير الذي يرغبون في أن يروه في رئيسهم. كانت الإجابات تكراراً

بفارق واضح وهو أنه ينبغي أن يتخذ قراراً والعديد أيضاً من الملاحظات مثل " أكثر وضوحاً "، " أكثر سرعة ". وكان هناك التعليق المتكرر وهو " ليس المهم ماهية القرار وإنما أن يتخذ قراراً أو آخر " (Everard & Morris, ١٩٩٠).

ومشكلة أخرى - عدا التهرب من اتخاذ القرارات - في أية مؤسسة أن الناس فيها يلامون بشدة إذا ثبت أن القرار كان خاطئاً، بينما لا يتم إلصاق اللوم إلى الكسل، وفي الواقع فإن الفشل في اتخاذ القرارات أو " الإدارة المقصرة " دائماً لها نفس الأثر، ودائماً تكون أكثر سوءاً من أي بديل معتبر.

إن الخطورة في عدم اتخاذ القرار هي دائماً أعظم المخاطر التي تهدد المؤسسة، وهذا يتضح عندما تتعرض مؤسسة تجارية إلى الإفلاس من خلال فشلها في الاستجابة لتغيرات السوق. ولكن لسوء الحظ ليس من الواضح بشكل كامل فيما إذا كانت المدارس تفشل في القيام بالتعديلات في منهاجها واتجاهاتها الضرورية لتحضير الطلبة أو لتهيئتهم لمجتمع متغير وذلك لعدم وجود دراسات تفيد بفشل محاولات المدرسة في تعديل منهاجها بناءً على التغيرات المستمرة في المجتمع (Everard & Morris, ١٩٩٠).

والقائد الموهوب كثيراً ما يتخذ قرارات بطريقة طبيعية وتلقائية.

وتعرف (جمعة ١٩٨٧) اتخاذ القرار بالقول " أنه التحليل والاختيار الحذر والدقيق لموقف معين من أجل تحديد سلوك معين للوصول للحل المناسب أو تحقيق الهدف، كما عرف بوختر عملية اتخاذ القرار بالقول: " إنه عملية اختيار أحد البدائل " (جمعة ١٩٨٧).

وذكر كنعان (١٩٨٥) في القواسمي أن النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة (القواسمي ١٩٩٣).

٤٩٣١٤١

إن على المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية، أن يتقنوا مهارات اتخاذ القرار؛ لأن القرار ليس فناً شخصياً بل مجموعة من القواعد والاجراءات التي لو تعلمها الفرد لأمكن أن يحسن من اتخاذه للقرارات (ماهر ١٩٨٥).

وقد أكد كل من " بارنارد - تيد وسايمون في كنعان " أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ قراراته هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة، وأن القرار مهما كان منطقياً وعلمياً فإنه لا يكون فاعلاً ما دام لا يحظى بقبول المرؤوسين وقناعتهم به والتزامهم بتنفيذه في (كنعان ١٩٨٣).

أنواع القرارات الإدارية

هناك العديد من القرارات التي تتخذ في مجال الإدارة ومن هذه الأنواع:

١. القرارات الاستراتيجية:

ويقصد بها تلك القرارات المهمة التي تصدر من هيئات عليا، وتكون بمكانة التشريع أو القانون الأساسي الذي ينظم كيفية تنفيذ السياسات والبرامج المحددة بموجب الخطة الأساسية للمنظمة أو المؤسسة ، ووفقا لأهدافها العامة، ويمكن تصنيفها إلى:-

- * قرارات تشريعية ، وهي القرارات التي تصدر من أعلى المستويات الإدارية وتكون عبارة عن استحداث قوانين وأنظمة تشريعية.
- * قرارات تنظيمية ، الهدف منها وضع معايير، وأسس ثابتة لكيفية تنفيذ سياسة السلطة العليا في المنظمة وتحقيقها.
- * قرارات إجرائية ، ودور هذه القرارات توزيع وتصنيف القرارات الإدارية المختلفة التي تصدر عن هيئات تشريعية مختلفة وتخصص لها الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها.

٢. القرارات الروتينية المتكررة

وهي تلك القرارات التي يتكرر هدفها، وتتخذ بصورة منتظمة، ووفقا لقوانين وإجراءات ثابتة، كتلك القرارات التي تشاهد حدوثها يوميا في معظم المؤسسات والأجهزة الحكومية ، مثل قرارات التعيين والترقية والإجازات وغير ذلك (قزاقزة ١٩٨٧).

ويرى دركر (Drucker, ١٩٧٤) أن عملية اتخاذ القرارات ليست مقصورة على النخبة من الأذكاء ولكنها إلى جانب ذلك تتطلب أيضا بعد نظر ، وقدرة على التحليل، وتقدير المواقف وإثارة الحماسة واستغلال الموارد في الوصول إلى أفضل القرارات وهو يقدم النصائح التالية :

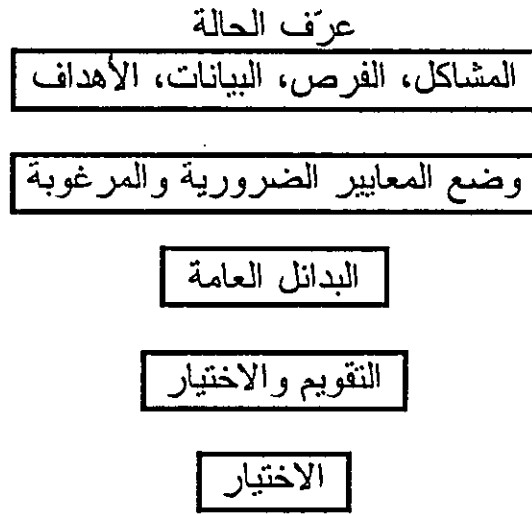
- * اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة احتمال من المخاطرة.
- * اختيار الحل الذي يقدم أقل نسبة من التكاليف بالقياس للعوائد المتوقعة.
- * اختيار الحل الذي يتناسب مع الموارد الموجودة.
- * ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب ، بمعنى أن يعالج الحل المشكلة في إطارها الحالي وليس بعد حدوث المشكلة. (دركر ، ١٩٧٤)

ويرى علماء التنظيم والإدارة، أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب ضرورة اتخاذ عدد من الخطوات تتلخص فيما يلي :-

- (١) التعرف على المشكلة.
- (٢) تحليل المشكلة.
- (٣) إيجاد بدائل للحل (أي لحل المشكلة).
- (٤) تقييم البدائل.
- (٥) الاختيار من بين البدائل.
- (٦) اتخاذ قرار عملي.
- (٧) المتابعة وتقدير النتائج. (أبو الخير ، ١٩٧٤)

وعندما يتم اتخاذ القرار من قبل شخص بمفرده أو في إطار أو سياق اجتماع فإن المتعارف عليه يشير إلى سلسلة من الخطوات المنطقية ويمكن تلخيصها كما هو موضح في الشكل.

شكل رقم (١)
الخطوات المنطقية التي يتم على ضوئها اتخاذ القرار



وعند اتخاذ القرارات، فإننا دائماً نمر عبر الخطوات بصورة غير شعورية. وبحق فإن معوقات الوقت تفرض أو يمكن أن تفرض علينا أن لا نعمل أو نقوم بأكثر من ذلك إلا أن المخاطرة هي أننا نخسر الإدخالات الإبداعية في القرارات الصغيرة والكبيرة وبالتالي النوعية. إن من السهل جداً القفز إلى الحل الأول الذي يأتي إلى الذهن دون اعتبار البدائل، أو الآثار الجانبية الممكنة (Everard & Morris, 1990).

الخطوة الأولى : بيان الحالة

تتخذ القرارات دائماً أما لتصحيح وضع، أو تحسينه. وعليه ينبغي فهم الوضع، وأسبابه، ومن ثم البحث في تلك الأسباب. ويمكن هنا مقارنة الوضع " كما هو عليه " مع الوضع المثالي الذي نرغب أن نراه ويمكن أن نسأل عن المشكلة متى، كيف، لماذا، أين وقعت، ولماذا وكيف ومتى وأين يمكن للوضع أن يتم تحسينه، وما الذي تغير؟ ويجب أن نصل إلى تحديد أكثر دقة للمشكلة أو المسألة وتعريفها، وهنا يكون عادة مجال لإعادة صياغة المشكلة، أو الأمر، أو القضية بطرق مختلفة.

الخطوة الثانية : وضع المعايير

عندما يكون قد تم التعرف على أسباب المشكلة يتم عندها تحديد حاجات الوضع، وهذه يمكن التعبير عنها من حيث الغايات وليس من حيث الوسائل. وتنقسم الحاجات (الغايات) إلى فئتين :-

١. الغايات الأساسية : وهي التي تضع الأمور في نصابها وتحسنها، وإلا فلا تكون قد تحققت.
٢. الغايات المرغوبة: وهي المطلوبة ولكنها ليست أساسية لوضع الأمور في نصابها أو تحسين الوضع.

الخطوة الثالثة: توليد أو إيجاد طرق بديلة للعمل.

إن إيجاد القرار يعني اتخاذ مسارين بديلين من العمل يتوافران حتى ولو أن أحدهما يقضي بعدم عمل أي شيء. وفي أبسط الحالات غالباً ما يكون هناك بدائل عديدة، والمخاطرة هي أننا لا نفكر بأي منها، وأن الحل الأفضل قد يكون الجمع بين بديلين أو أكثر. وفي الحالات الأكثر تعقيداً، فإن المخاطرة في إيجاد البدائل قد تستدعي درجة عالية من التفكير الأصيل والفعال . وهنا يوجد مدخلان مفيدان:-

١. إشغال عقول أخرى.
٢. استخدام أطول فترة ممكنة من الحضانة (النوم على المشكلة هو أسلوب إيجابي جداً) .

الخطوة الرابعة: التقييم واختيار مسارات بديلة من العمل.

إن التقييم يشمل مقارنة البدائل الناتجة عن الخطوة الثالثة مع المعايير الموجودة في الخطوة الثانية . وتلك البدائل التي لا تلبي المعايير الأساسية يتم التخلص منها حالا والمهم هنا الأخذ بالحسبان البدائل الأخرى حتى لو أدت الحلول المقترحة إلى زيادة العبء على الطاقم.

الخطوة الخامسة : اختيار مسار العمل.

إن القليل من البدائل تلبي المعايير " المرغوب فيها " وبالتالي فإن لها السلبيات العديدة ، وإن اختيارنا ينبغي أن يكون في النهاية حكماً متوازناً نكون فيه على دراية ووعي بالعراقيل التي قد تحصل والتي فيها نقوم بتقدير الأولوية النسبية التي نعطيها إلى كل من المعايير المرغوبة والمدى الذي نلبي فيه كل بديل لكل معيار (Everard & Morris, ١٩٩٠) .

فالقرار لا يمكن أن يصدر عفواً أو ارتجالاً وإنما ينبغي التعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، فالإداري الناجح يتميز عن غيره بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة، ثم بعد هذا تحليلها وتقديرها ثم وضع بدائل لحل المشكلة؛ حتى يمكن اختيار أفضلها، ثم وضع مقاييس أو معايير للحكم على سلامة إنجاز القرارات التي تتخذ (أبو الخير ١٩٧٤) .

ومن الجدير ذكره أن اختيار الوقت المناسب لاتخاذ قرار معين من المسائل المهمة التي تجدر بالإدارة الالتفات إليها، وتضعها في مقدمة الأولويات. والمقصود بذلك اختيار الوقت الذي ينتج فيه أفضل الآثار التي تنتج عن اتخاذ القرار. كذلك تجدر الإشارة إلى أن القرار المكتوب له النجاح هو القرار الذي يقتنع به ويقبله المروءسون، لذلك فمن المستحسن دائماً أن يمنح المروءسون فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، أو على الأقل إحاطتهم علماً به قبل إصداره.

ولا شك أن القرار الجماعي في كثير من الأحيان خير من القرار الفردي، فالمشاركة الديمقراطية وسيلة ناجحة وفاعله فهي وسيلة من وسائل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، كذلك تعمل هذه المشاركة على رفع روحهم المعنوية، وتبعث حماسهم للعمل، وتنمي ثقتهم بأنفسهم، وتخلق نوعاً من العلاقة الطيبة بين العاملين ومروءوسهم. إلا أن هناك بعض الحالات التي يحسن فيها أن يتخذ المدير قراره منفرداً فيها :-

١. إذا كان هناك تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الذاتية لمن سوف يشتركون في اتخاذ القرار.
٢. إذا كانت لدى المدير معلومات لا تتوافر عند المستويات الإدارية التي تليه وكانت تلك المعلومات على قدر من السرية لا تسمح المصلحة العامة بإذاعتها ونشرها.
٣. إذا كانت المشكلة ذات صفة عامة لا تقبل التأجيل، أو تتعلق بصفة فريدة يجب اقتناصها.
٤. إذا لم تكن للمشكلة آثار خطيرة، ويرى المدير أن القرار الذي يتخذه بشأنها لن تترتب عليه مخاطرة (القواسمي ١٩٩٣).

والقرار الإداري عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، وقد تؤثر في اتخاذه عوامل متعددة كالعوامل الشخصية، والحضارية، والاجتماعية، وهناك العوامل الداخلية والخارجية لذا على كل إداري أن يحد من تأثير هذه العوامل للوصول إلى قرار سليم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة وهذا يعتمد على قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة، وعلى مدى مشاركة المروسين الرئيس في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، مما يساعد على إزالة الحواجز بين الرئيس والمروسين، وبالتالي تحسين الأداء، وزيادة الإنتاج، وبناء علاقة إيجابية بين أفراد المؤسسة (السلمي ١٩٧٠).

ومن أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات بيئة القرار، وشخصية متخذ القرار، وإدراكه للمشكلة، وتفسير الحقائق، والتخوف، والشك، والارتياح (كبيه ١٩٨٧).

وذكرت جمعة " أنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات كما يلي :-

- عوامل شخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار.
- عوامل اجتماعية تصف البيئة الاجتماعية التي يُتخذ القرار في إطارها.
- عوامل حضارية أو ثقافية تصف الأساليب والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات (جمعة ١٩٨٧).

كما أن للعوامل الإنسانية النابعة من شخصية المدير أثراً على عملية اتخاذ القرارات ومن هذه العوامل الإنسانية :-

- فهم المدير العميق والشامل للأمور.

- قدرة المدير على التوقع.
- مؤهل المدير، وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على الابتكار.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- أهداف المدير، وأغراضه الشخصية (كنعان ١٩٨٣).

كذلك للبيئة أثر هام في اتخاذ القرارات، حيث تعتبر البيئة التي سيصدر فيها القرار من العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، وذلك نتيجة لتأثرها بنتائج هذا القرار، وتأثر القرار بالبيئة يأتي في اتجاهين أساسيين :

- الاتجاه الأول : من حيث الظروف المحيطة باتخاذها.
- الاتجاه الثاني : من حيث تأثيره على المجموع، ويتطلب ذلك وجود هدف واضح ومعلن بالقرار، وألا يتخذ القرار بمعزل عن القوى المؤثرة، والنظم القائمة داخل المنظمة (غنايم، ١٩٧٨).

وقد صنف كنعان (١٩٨٣) بعض المعوقات التي تعترض اتخاذ القرارات الحكيمة أو تعيقها على النحو التالي :-

١. المشاكل والمعوقات الإدارية:

- المركزية الشديدة، وعدم التفويض.
- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.
- البيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- التخطيط غير السليم.

٢. المشاكل والمعوقات البيئية:

- عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- الموارد الاجتماعية، وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- غموض الأنظمة واللوائح، وجمودها.
- عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الإدارة.

٣. المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات السياسية:

- عدم توافر الكوادر القيادية ذات الكفاءة.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات السياسية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي، والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية.

كذلك من المشاكل التي يمكن أن تقف عائقاً أمام اتخاذ القرارات التربوية، اهتمام الإدارة بالأشياء والمواد أكثر من اهتمامها بالبشر. سواء من العاملين فيها، أو من المتعاملين معها، وهذا واضح في الإجراءات المالية المحاسبية المعقدة التي تتعلق بتحريك الأموال والأشياء أو نقلها أو صرفها.

ومن تلك المشاكل ندرة البيانات الإحصائية، والمعلومات الدقيقة، كذلك إصدار قوانين كثيرة لا يتم تطبيقها، وتعليمات يتم تجاوزها، فعلى حين يتم الإعلان عن تفويض صلاحيات تتخذ القرارات بصورة فردية، وعلى حين تنص الأنظمة والقوانين على مراعاة الكفاءة في التعيين، يتم التعيين في الوظائف الشاغرة في كثير من الحالات وفق الاعتبارات الشخصية (شيخة وعساف ١٩٨٥).

ومن أهم المشاكل والمعوقات أيضاً التي تحد من اتخاذ القرار الرشيد اصطدام اتخاذ القرارات بالروتين الزائد، وعدم وجود نظام سليم للاتصال، وتدخل المعلومات الشخصية في مراحل اتخاذ القرار، وتدخل مظاهر السلوك الملتوية، والسلوك الانحرافي (فهمي ١٩٨٥).

أساليب اتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب لتحديد أسلوب اتخاذ القرار وهي:-

١. الاتوقراطي : اتخاذ القرار دون التشاور، وبعدها يتم إبلاغ الآخرين ما يجب أن يتم عمله وما يتوقع منهم.
٢. الاقناعي: القرار يتم اتخاذه قبل التشاور ومن ثم تسويقه وبيعه إلى الآخرين.
٣. الاستشاري: يتم السعي وراء الحصول على وجهات نظر الآخرين ويتم أخذها بالحسبان قبل اتخاذ القرار .
٤. التحيدي المشترك: وهنا تتخذ القرارات أما على أساس الإجماع أو الأغلبية، وأن الأسلوب الملائم يعتمد على الناس والظروف.

- الأسلوب الاتوقراطي مقبول في المسائل الروتينية التي لا تهم الناس بطريقة أو بأخرى ويتم اتخاذه في المستويات العليا.

- وفي الأسلوب الاقناعي يستخدم المدير صلاحياته لشرح قراره وتبريره لطاقمه وذلك بعد اتخاذ القرار.

- أما الأسلوب التشاوري في اتخاذ القرار فإنه يجمع مميزات، مزايا الحصول على أفكار، واقتراحات، والتزامات من الناس المنخرطين، مع إبقاء المسؤولية في اتخاذ القرار بيد شخص واحد .
- أما بالنسبة لأسلوب التحديد المشترك في اتخاذ القرار فهو عدم التناسق، رغم أنه أحد مزايا " المسؤولية الجماعية " وبالتالي تجنب وجود مسؤولية فردية، وهذا هو الأسلوب الوحيد المتوافر عندما لا يوجد لفريق ما، أو ظرف ما سلطة اتخاذ قرار (Everard & Morris, 1990).

الدراسات السابقة

لقد تعرضت العديد من الدراسات لموضوع الاحتياجات التدريبية كونها العنصر الاساسي في تصميم البرامج التدريبية ، ويرى علماء الادارة أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على مهارات معينة يمكن اكتسابها عن طريق التعليم والتدريب ولقد استهدفت معظم الجهود النظرية التي قام بها العلماء لتحديد هذه المهارات ، توجيه نظر المديرين الى ضرورة التدرب على المهارات الاساسية لعملية اتخاذ القرارات.

الدراسات العربية :

دراسة التوم ١٩٨٦ :

حول " العلاقة بين نمط قيادة قيادي الإدارة التربوية المتوسطة، و مشاركة مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في اتخاذ القرارات التربوية " على عينة من مديري الدوائر التعليمية في المحافظات، ومديري المكاتب ورؤساء الأقسام في الدوائر والمكاتب في المحافظات والألوية حيث بلغ عددهم (١٦٤) شملت الدراسة منهم (١٣٣) أي ما نسبته (٨١ %)، وعينة من مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن حيث بلغ عددهم (١٥٨٧) شملت الدراسة منهم (٣٢٠) منهم (١٥٨) ذكورا و (١٦٢) إناثا أي ما نسبته (٢١ %). وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أنماط قيادة قيادي الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في صنع القرارات التربوية.

وكانت الأسئلة التي تمت الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة ما يلي :-

١. هل هناك علاقة بين نمط قيادة قيادي الإدارة التربوية المتوسطة وبين مشاركة مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في اتخاذ القرارات التربوية؟
٢. هل تختلف هذه العلاقة باختلاف المؤهل العلمي للمديرين وخبرتهم الإدارية وجنسهم؟

وللإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الدراسة، قام الباحث بمراجعة التشريعات والدراسات المتعلقة بالبيئة الأردنية والدراسات المتعلقة بنظام اللامركزية، كما قام باستخدام الاستبانات كأدوات قياس. وقد اعتمد الباحث الاستبانة رقم (١) الخاصة

بنمط القيادة الذي طورها بيفنر (١٩٦٩)، وترجمها إلى العربية الدكتور عبد الباري دره، واستخدمها كل من الباحثين أحمد بطاح (١٩٧٩) والزعبي (١٩٨٠) في دراسته ، وتصف فقرات هذه الاستبانة مظاهر سلوك المديرين القيادي، الاتوقراطي، الديمقراطي، والانسيابي (الترسلّي) .

أما الاستبانة رقم (٢) فقد قام الباحث بتصميمها مستعينا بخبرات التربويين المختصين من أساتذة الجامعة الأردنية، وكليات المجتمع، ووزارة التربية والتعليم . وقد تضمنت هذه الاستبانة معظم الفعاليات التربوية التي تضطلع بها وزارة التربية والتعليم في المجالين الإداري والفني والتي يشارك في اتخاذ القرارات فيها كل من الإدارة المدرسية والإدارة التربوية. وتم تحليل المعلومات التي جمعت لأغراض هذه الدراسة بوساطة استخدام الحاسب الالكتروني في الجامعة الأردنية، واعتمد الباحث تحليل التباين الأحادي للمتغيرات المستقلة والثلاثي للمتغيرات التابعة والمعدلة واعتمد التصميم العاملي (٣×٢×٢) تصميمًا للدراسة. كما اعتبرت الدراسة مستوى الدلالة الإحصائية ($P < 0,05$) في الاختبار والمقارنة بين المتوسطات المختلفة لمتغيرات الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها:-

١. إن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي ليس له أثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية - مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية - عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المجالين الإداري والفني.
٢. إن الاختلاف في الجنس ليس له أثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية - من مديري ومديرات المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في المجال الإداري بينما هنالك أثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في المجال الفني.
٣. إن الاختلاف في النمط القيادي أو مستوياته لدى قيادي الإدارة التربوية المتوسطة من مديري الدوائر والمكاتب ورؤساء الأقسام ، له أثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لدى قيادي الإدارة المدرسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في المجال الإداري في حين لا يوجد مثل هذا الأثر في المجال الفني.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات فإن عدداً من الأسئلة يشعر التوم بضرورة إثارتها توجيهها للباحثين المهتمين في هذا المجال :-

١. هل للتنظيم الإداري الجديد لجهاز وزارة التربية والتعليم أثر على علاقة مشاركة الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التربوية؟
٢. أيهما أجدى تفويض الصلاحيات لمديري التربية والتعليم أم إعطاؤهم تلك الصلاحيات؟ وهل لذلك علاقة بمشاركة مديري المدارس في اتخاذ القرارات التربوية؟
٣. هل هناك علاقة بين نمط قيادي الإدارة التربوية العليا ومشاركة قيادي الإدارة التربوية المتوسطة في اتخاذ القرارات التربوية؟

دراسة حسن ١٩٨٧:

حول " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات " على عينة عشوائية قوامها (١٥٦) مديراً من مديري التعليم العام الحكومية التابعة للمنطقة الغربية للمملكة العربية السعودية (مكة المكرمة، جدة، الطائف) والقائمين بالإدارة في العام الدراسي ١٤٠٤ / ١٤٠٥ هجري ، بالمراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) وتبلغ نسبة العينة (٢١,٥٨ ٪) من المجتمع الأصلي للمديرين، والذي يبلغ حجمه (٧٢٣) حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-

- ما المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والتي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس؟
- ما مدى توافر تلك المهارات لدى مديري المدارس؟
- ما مدى احتياج مديري المدارس إلى تلك المهارات؟
- ما تصور المديرين لأساليب تنمية تلك المهارات ؟

وقد تم استخدام قائمة المهارات المشتقة المعدلة عن قائمة راندال، هذا وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل جميع بيانات الدراسة: (مقياس النزعة المركزية والتشتت، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار "ت" للعينات المستقلة Independent t-test وهو اختبار احصائي يستخدم لدلالة الفروق لمتغيرات مستقلة لها مستويان مثل الجنس: ذكر، أنثى . واختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Post - hoc) بين المتوسطات في حالة دلالة الفروق ، اختبار تحليل التباين الأحادي.

ولوحظ من النتائج أن مهارة إشراك المعلمين في اتخاذ القرار قد حظيت بأعلى مستوى، تليها مهارة إشراك الإداريين، ولوحظ كذلك أن مهارة استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات قد احتلت المركز الأخير، كذلك اعتبر مديرو المدارس أنفسهم من ذوي الاحتياجات التدريبية المرتفعة في اتخاذ القرارات، كذلك لوحظ من استعراض النتائج أن احتياج مديري المدارس إلى مهارة اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار قد حظيت بأعلى مستوى، يليه احتياج مديري المدارس إلى مهارة التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل. وان احتياج مديري المدارس إلى مهارة استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي قد احتل المركز الأخير أما بالنسبة لتصور المديرين لأساليب تنمية تلك المهارات التدريبية التي تساعد في اتخاذ القرارات فقد حظيت الاجتماعات بأعلى مستوى تليها المناقشات، أما اللجان فقد احتلت المركز الأخير.

دراسة جمعة ١٩٨٧:

حول " اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي والإداري الحديث " حاولت الباحثة من خلالها دراسة اتخاذ القرار الإداري التربوي في ضوء الفكر الإسلامي، والفكر الإداري الحديث، والمقارنة بينهما بالإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ما معايير اتخاذ القرار الإداري في الفكر الإسلامي؟
- ما معايير اتخاذ القرار في الفكر الحديث؟
- ما أوجه التشابه والاختلاف، بين الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري الحديث؟

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على ما جاء في القرآن الكريم، والحديث النبوي الشريف في الكشف عن هذه المعايير، والمقارنة مع ما بينته النظريات التربوية الحديثة، وما قاله رواد الفكر الإداري الحديث، واتضح من الدراسة أن ما جاء في القرآن الكريم، والحديث الشريف لم يترك صغيرة ولا كبيرة في موضوع اتخاذ القرار الإداري إلا وتطرق إليها وعالجها.

دراسة الطراونة ١٩٨٨:

وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة اثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري التربوي في الأردن، على القرارات الإدارية التي يتخذها حيث أجريت هذه الدراسة على (٣٦) مديراً في الميدان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقا في الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها مديرو الدوائر العاملون في المركز،

ومديرو التربية والتعليم في الميدان، ورتبت هذه الضغوط حسب أهميتها، وتتمثل في الرؤساء، والزملاء، والحالات الإنسانية، والوظائف الرسمية العليا، والاعتبارات الاجتماعية، والعلاقات الشخصية، والرأي العام في المجتمع، والوضع العشائري والإقليمي، والقراية، والنسب والعلاقات الأسرية، وأولياء أمور الطلبة، والمرؤوسين، والمحسوبية ورد الجميل، ووسائل الإعلام، والمراكز المالية، والجنس الآخر . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بعضها يخص قواعد وزارة التربية والتعليم وأنظمتها وقوانينها والالتزام بها، أو تفسيرها، والبعض الآخر يتعلق بتطوير أسس اتخاذ القرارات، وذلك بالابتعاد عن اتخاذ القرارات الفردية، وبناء القرار على أسس علمية سليمة.

دراسة العقلة ١٩٩٠:

حول " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين " على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٤٢٠) معلماً ومعلمة من مجتمع عدد أفرادها (٢٨٠٠) معلماً ومعلمة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية اربد، ومديرية تربية الكورة، ومديرية تربية عجلون، ومديرية تربية جرش في محافظة اربد للعام الدراسي ٩٠/٨٩، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في رضا المعلمين الوظيفي، وبيان أثر كل من الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين في رضاهم الوظيفي، والكشف عن العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، والرضا الوظيفي عندهم وتضمن ذلك الإجابة عن الأسئلة التالية:-

١. ما مدى رضا المعلمين والمعلمات الوظيفي من ذوي الخبرات المختلفة في ضوء مستويات المشاركة المختلفة في اتخاذ القرارات (عالية، أم متوسطة، أم منخفضة)؟
٢. هل هناك تفاوت في الرضا الوظيفي عند المعلمين يعزى لمستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، ولجنسهم، ولسنوات خبرتهم في التدريس؟
٣. ما مدى العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في القرارات المدرسية وبين الرضا الوظيفي عندهم؟ وما مدى مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بكل من جوانب القرارات المدرسية وبين الرضا الوظيفي عندهم؟

وتكونت أدوات الدراسة من استبانتين. الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات أعدها وطورها الدكتور كايد سلامة في جامعة اليرموك، والثانية لقياس الرضاء الوظيفي أعدها وطورها الباحث نفسه، وقد وزعت الاستبانتان على جميع أفراد عينة الدراسة. وللإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الثلاثي ($3 \times 2 \times 3$) ، وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:-

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضاء الوظيفي تعزى إلى مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضاء الوظيفي تعزى إلى جنس المعلم، وأوضحت الدراسة أن هذه الفروق لصالح المعلمات.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضاء الوظيفي تعزى إلى أثر التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وجنسهم.
٤. لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضاء الوظيفي تعزى إلى خبرة المعلمين في التدريس، ولا للتفاعل بين مستوى مشاركتهم للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والخبرة، ولا تتفاعل بين خبرة المعلمين وجنسهم.
٥. هناك علاقة إيجابية وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات والرضاء الوظيفي للمعلمين، وهذه العلاقة قوية وعالية جداً بين القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين وبين الرضاء الوظيفي عند المعلمين. ومتدنية بين القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية وبين الرضاء الوظيفي عند المعلمين.

ويوصي الباحث بتنظيم برامج تدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية وبخاصة بمجال الإدارة التربوية، وإجراء المزيد من الدراسات بهذا المجال على مجتمعات أخرى في البيئة الأردنية، والقيام بدراسة للوقوف على الأسباب التي تجعل الرضاء الوظيفي عند المعلمات أكبر من الرضاء الوظيفي عند المعلمين، وإجراء دراسة لمعرفة الأسباب التي تجعل علاقة الرضاء الوظيفي عند المعلمين

والمعلمات متدنية وبالذات بالقرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمر المالية.

دراسة العمري ١٩٩٠:

حول "معوقات اتخاذ القرارات المدرسية، وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس" حاول الباحث من خلال دراسته الإجابة على الأسئلة التالية :-

١. هل ترتبط درجة معوقات اتخاذ القرارات المدرسية، لدى معلمي المدارس الثانوية بروحهم المعنوية؟
٢. ما درجة ارتباط معوقات اتخاذ القرارات المالية، والاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والعلمية الفنية، والمهنية، والإدارية كلا على حدة لدى معلمي المدارس الثانوية بروحهم المعنوية؟
٣. هل تختلف درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية ، باختلاف درجة المعوقات لديهم واختلاف جنسهم وسنوات خبرة التدريس؟

كانت هذه الدراسة وصفية لأوضاع عينة من المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والروح المعنوية للمعلمين، وبينت كذلك ، أثر كل من جنس المعلم والخبرة في التدريس في روحهم المعنوية، وكشفت عن الصعوبات التي تؤثر في اتخاذ القرارات المدرسية، والتي لا يمكن إنكار أهميتها وتأثيرها في اتخاذ القرارات المدرسية، وإن تجاهلها قد يؤدي إلى زيادة الصعوبات التي يواجهها متخذو القرارات المدرسية ، كما بينت الدراسة أن الإدارة المدرسية ما تزال تواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات التي قد تحول دون فاعلية القرارات التي تتخذها.

دراسة جرادات ١٩٩١:

حول " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد " على عينة من مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في مديريات تربية إربد وبني كنانة والرمثا والبالغ عددهم (٣٠٠) مديراً ومديره حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:-

١. ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد؟ وما أولوياتها؟

٢. هل تختلف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية باختلاف المؤهل العلمي والخبرة والجنس؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية ، قام بتطويرها وبنائها وتأكد من صدقها وثباتها وتختلف قائمة الاحتياجات التي أعدها جردادات عن قائمة " الاحتياجات " الي أعدتها Randall حيث تضمنت قائمة راندال ثلاثين مهارة موزعة على صورتين : أ) الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها. ب) مدى الحاجة اليها في اتخاذ القرارات .

وفقرات استبانة راندال موزعة على المجالات التالية :

الاجتماعات ، المناقشات ، الدورات ، المقابلات ، القراءات ، المحاضرات ، النشرات ، الندوات ، المؤتمرات ، المطبوعات ، البحوث ، الحلقات ، اللجان . بينما قائمة الاحتياجات التي أعدها جردادات تضمنت (٦٠) فقرة موزعة على المجالات الست التالية:-

المجال الإداري، ومجال تحسين العملية التربوية وتطويرها، ومجال الشؤون المالية واللوازم، ومجال شؤون الطلبة، ومجال البناء المدرسي، ومجال المجتمع المحلي. وبالنسبة للمعالجة الإحصائية فقد تمثلت باستخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة، ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما استخدمت طرق تحليل التباين الأحادي لكل متغير ، واستخدم الباحث طريقه تحليل التباين وفق التصميم العاملي (٢×٣×٢) ، كما استخدم اختبار نيومن - كولز للمقارنات البعدية لمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات التي يكشف عنها تحليل التباين الأحادي، واستخدم اختبار t لفحص دلالة الفروق بين مستويي الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- كشفت النتائج أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية أكبر في ممارسة أنشطة مجالي الشؤون المالية واللوازم والمجال الإداري من درجة احتياجهم التدريبي في أنشطة مجالات : شؤون الطلبة، والبناء المدرسي، وتحسين العملية التربوية وتطويرها ، والمجتمع المحلي.

- بينت النتائج أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية في ممارساتهم لأنشطة المجتمع المحلي كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى.

- دلت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لأثر عاملي المؤهل، والخبرة.

- دلت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) لأثر عامل الجنس.

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث باستمرارية برنامج تأهيل مديري ومديرات المدارس الأساسية خاصة، ومديري ومديرات المدارس الثانوية عامة وعقد دورات تدريبية لهم لإكسابهم المهارات / الكفايات المتنوعة في مختلف مجالات العملية التربوية.

ويوصي الباحث بتصميم برنامج لتدريب المديرين بحيث يلبي الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة، وأن يتم التركيز على الكفايات التي كانت درجة احتياج المديرين لها كبيرة جداً أكثر من غيرها.

دراسة عبد الرحمن ١٩٩١:

حول " العلاقة بين سلوكات إدارية مختارة لمدرّاء المدارس الثانوية وبين درجة قبول معلمهم لقراراتهم الإدارية " اشتملت عينة الدراسة على ٣٦٦ شخصاً من محافظة إربد (١٥٣ مدرّساً و ٢١٣ معلمة) وكان هؤلاء المدرسون من حملة مؤهلات أكاديمية مختلفة، ولديهم الخبرة في وزارة التربية والتعليم الأردنية . وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين بعض السلوكات الإدارية المختارة لمدرّاء مدارس ثانوية في الأردن، ومدى قبول الهيئة التدريسية لقرارات مدرّائهم، هذا وقد حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :-

١. إلى أي حد أو مدى يقبل المعلمون (ذكورا وإناثا) القرارات الإدارية التي يتخذها مديروهم؟
٢. هل هناك اختلاف بين درجة قبول المعلمين للقرارات الإدارية وسلوكاتهم (أي سلوكات المعلمين) الإدارية؟
٣. هل يوجد هناك علاقات بين السلوكات الإدارية للمدرّاء يمكن إرجاعها إلى متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة؟
٤. هل هناك فروق بين درجة قبول المعلمين للقرارات الإدارية التي يتخذها مديروهم يمكن إرجاعها إلى الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ؟

ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث مقياسين :-

- (١) المقياس الأول : مقياس العلاقة بين المدرّاء والمعلمين ، وقد قام بتطوير هذا المقياس بنفسه. وقد اشتمل على ٤٨ بنداً مقسمة إلى أربعة سلوكات إدارية مختارة :

الكفاءة المهنية، ومهارة العلاقات الإنسانية، وقدرة الاتصال الإداري، وثقة المدراء بمعلميهم وبمعلمهم.

(٢) المقياس الثاني: لقياس مقدار القوة التي يعطيها المعلمون لمديريهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات الإدارية في مواضيع مختلفة، وقد قام الباحث أيضاً بتطوير هذا المقياس معتمداً على مقياس شرما لقياس القوة، ومن أجل إثبات صلاحية المقياسين استشار الباحث عشرة مختصين يعملون في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، ووزارة التعليم العالي، كذلك تم استخراج ثباتها بتطبيقها وإعادة تطبيقها على ٣٢ معلماً من كلا الجنسين، واستخدم تحليل التباين (ANOVA). وكانت النتائج التي استخلصتها الدراسة كما يلي :-

١. هناك درجة قبول عالية من قبل المدرسين للقرارات الإدارية التي يتخذها مديروهم وكانت النسبة المئوية ٧١,٥%.

٢. هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة أو القدرة المهنية للمدراء ودرجة قبول المعلمين للقرارات التي يتخذها مديروهم . وكان معامل الارتباط ٤١. والدالة الإحصائية $\alpha = 0,0001$.

٣. هناك علاقة إيجابية بين الأعمال الإدارية للمديرين (المهارات الإنسانية) ومدى قبول المعلمين لأعمالهم الإدارية. وقد كان معامل الارتباط ٣٦. والدالة الإحصائية $\alpha = 0,0001$.

٤. هناك علاقة إيجابية بين السلوكيات الإدارية للمعلمين (ثقة المديرين بالمعلمين وبأعمالهم) ومدى قبول المعلمين لقراراتهم الإدارية. وكان معامل الارتباط ٣٩. والدالة الإحصائية $\alpha = 0,0001$.

٥. هناك علاقة إيجابية بين السلوكيات الإدارية للمديرين (القدرة على الاتصال الإداري) ومدى قبول المعلمين للقرارات الإدارية لهؤلاء المديرين . وكان معامل الارتباط ٤٠. والدالة الإحصائية $\alpha = 0,0001$.

٦. لم تكن هناك أية فروق ذات قيمة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للأفعال الإدارية لدى المدراء (الكفاءة المهنية) والتي يمكن إرجاعها إلى متغيرات الجنس والمؤهل ومستويات الخبرة أو نتيجة لهذه المتغيرات.

٧. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0,05$ بين المتوسطات الحسابية تتعلق بمتغير السلوك الإداري (مهارة العلاقات الإنسانية).

٨. كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0,05$ بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات السلوك الإدارية (القدرة على الاتصال الإداري) والتي سببها التفاعل بين متغير الجنس والمؤهل.

٩. هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $\alpha = 0,05$ بين المتوسطات الحسابية المتلفة بمتغير السلوك الإداري (ثقة المدير بالمعلمين وبأعمالهم). وهذه الفروق تعود إلى متغير الجنس والتفاعل بين متغير الجنس والمؤهل وكذلك التفاعل بين الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

١٠. لم تكن هناك فروق ذات قيمة إحصائية على مستوى $\alpha = 0,05$ بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بقبول المعلمين لقرارات المديرين يمكن أن تعود إلى متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة والتفاعلات بين هذه المتغيرات.

دراسة الزعبي، الخطيب، والجماعيني ١٩٩٢:

حول " اتجاهات المتدربين في مديرية تربية الزرقاء نحو المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي ومدى تلبية احتياجاتهم " على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية من كل فئة من فئات المعلمين المستهدفين بالتدريب، وقد بلغ عدد أفراد العينة (١٥٠) معلما ومعلمة أي ما يعادل (١٠٪) من عدد أفراد المجتمع الذي بلغ عدد أفرادها (١٤٣٩) ، وقد رأى الباحثون القيام بهذه الدراسة؛ للكشف عن مدى تحقيق الأهداف التي خطط لها، ومعرفة حاجات المعلمين المتدربين، واتجاهاتهم فقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- ما مدى تحقيق برنامج الدورة التدريبية للأهداف التي وردت في خطة التدريب؟
- ما مدى حاجة المتدربين للموضوعات المذكورة في الفترة الثانية من الاستبيان؟
- ما اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي؟

وتم استخدام اختبار t للإجابة عن أسئلة الدراسة، ودلت النتائج على أن الدورات التدريبية أدت إلى اكتساب مهارات في التدريب، وأساسيات المعرفة لفهم طبيعة عملية التعلم والتعليم التي قد تحققت بدرجة كبيرة، كما أن المعلمين بشكل عام يؤيدون حاجاتهم الماسة إلى المواضيع المذكورة. والمواضيع التي احتاجها الدارسون أكثر من غيرها من قياس مدى تقدم الطلبة في التحصيل، والتعامل مع ذوي النشاط المنخفض، وتظهر هذه النتيجة مدى الحاجة إلى مثل هذه المواضيع، كذلك بينت هذه الدراسة أن اتجاهات المتدربين نحو البرنامج التدريبي سلبية.

دراسة رفاع ١٩٩٣:

حول " تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الثانوية لجنوب غرب المملكة العربية السعودية " على عينة من موجهي العلوم في تسع

إدارات تعليمية في جنوب غرب المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى (٨٦) معلم علوم. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية في منطقة جنوب غرب المملكة العربية السعودية، كما يراها المعلمون أنفسهم، والموجهون من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:-

- ما أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم كما يراها كل من الموجهين والمعلمين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ما يراه كل من المعلمين والموجهين؟
- هل هناك اثر للجنة على مرئيات كل من المعلمين والموجهين؟

هذا وقد تم تصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة على (٤٤) حاجة تدريبية موزعة تحت أربعة محاور رئيسية (التخطيط، والتنفيذ، والمعارف، والمهارات والتقييم) وتم توزيعها على جميع موجهي العلوم في تسع إدارات تعليمية في جنوب غرب المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى (٨٦) معلم علوم. وقد بينت النتائج أن تطوير معارف ومهارات المعلم أنتت في المرتبة الأولى كما يراه أفراد العينة، أما بالنسبة إلى الاحتياجات فقد حددت أهم (١٠) احتياجات تدريبية، وقد جاء في المقدمة في رأي المعلمين (التدريب على استخدام الحاسب الآلي في التعليم) أما (تطوير معرفة المعلم باستخدام الوسائل التعليمية) فقد جاءت في المرتبة الأولى بالنسبة للموجهين، وقد وجد أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين ما يراه الموجهون والمعلمون، أما بالنسبة للخبرة فلم يثبت إحصائيا أن لها تأثيرا على أفراد العينة.

دراسة القواسمي ١٩٩٣:

حول " الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية، وتأثيرها في قراراتهم الإدارية"، وتكون مجتمع الدراسة من مديري كليات المجتمع في الضفة الغربية، وعددها (١٦) كلية، وتم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات وفقا لجهة الإشراف عليها :

- (١) كليات مجتمع حكومية. (٢) كليات مجتمع تابعة لوكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم. (٣) كليات مجتمع خاصة أو تابعة لمؤسسات أو جمعيات خيرية.

واعتمد الباحث في دراسته جميع أفراد المجتمع؛ حتى تكون النتائج دقيقة، ولصغر حجم مجتمع الدراسة. وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الضغوط التي يواجهها مديرو الكليات، وتأثير هذه الضغوط على القرارات الإدارية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :-

ج- عقد ندوات واجتماعات يشارك فيها مديرو الكليات، والجهات المهمة بالتعليم العالي داخل الضفة الغربية، وذلك لتقديم الاقتراحات ومناقشة الطرق الكفيلة بمواجهة الضغوط والتقليل من تأثيرها على القرارات التي يتخذها المديرون.

٢) التنسيق المستمر بين إدارات كليات المجتمع في الضفة الغربية لتبادل الخبرات والتشاور في كيفية مواجهة الضغوط التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بإدارة كلياتهم.

هذا ويوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات مثل :-

١. إجراء دراسة مماثلة تعالج أثر الضغوط على القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون، من وجهة نظر العاملين والطلبة.
٢. إجراء دراسة مماثلة حول الضغوط التي يواجهها رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات الجامعية في الضفة الغربية، وبيان أثر هذه الضغوط على القرارات الإدارية التي يتخذونها.

دراسة الجمعة ١٩٩٣ :

حول " الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس محافظة إربد " على عينة من معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مديريات تربية إربد، جرش، عجلون، الرمثا، الأغوار الشمالية، الكورة، وبني كنانة، والبالغ عددهم (٣٥٠) معلما ومعلمة ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس محافظة إربد، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:-

١. ما الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس محافظة إربد؟
٢. هل تختلف الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى باختلاف الجنس، المؤهل والخبرة؟

طور الباحث لهذا الغرض استبانة تكونت من (٥٩) فقرة موزعة على المجالات الستة التالية : التخطيط، والتفاعل الصفّي، وإدارة الصفوف وحفظ النظام، وتفريد التعلم، والنمو المهني والأكاديمي، والتقويم.

استخدم الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال، ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (٣×٢×٢)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- كشفت النتائج عن وجود درجة كبيرة من الاحتياج التدريبي لجميع مجالات الدراسة.
- جاءت مجالات الدراسة حسب استجابات المبحوثين مرتبة تنازلياً كما يلي :-
التفاعل الصفّي، والتخطيط، وإدارة الصف وحفظ النظام، والتقويم، وتفريد التعلم، والنمو المهني والأكاديمي.
- دلت نتائج تحليل التباين على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى إلى الجنس ضمن مجالات التخطيط، والتفاعل الصفّي، وإدارة الصفوف، وحفظ النظام.
- كما دلت نتائج تحليل التباين على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى إلى المؤهل.
- كما دلت نتائج تحليل التباين على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى إلى الخبرة ضمن مجال تفريد التعلم من بين مجالات الدراسة.
- ودلت نتائج تحليل التباين على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى إلى أثر التفاعل بين الجنس والمؤهل ضمن مجال تفريد التعلم.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحث باستمرارية برنامج تأهيل معلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى، وعقد دورات تدريبية لهم، لإكسابهم الكفايات المتنوعة في مختلف مجالات العملية التعليمية . كذلك أوصى بضرورة تصميم برنامج لتدريب معلمي ومعلمات هذه الفئة، بحيث يلبي الاحتياجات التدريبية التي كشفت عنها هذه الدراسة.

دراسة الخرشة ١٩٩٤:

حول " الاحتياجات التدريبية لمديري، ومديرات المدارس الثانوية، والأساسية الحكومية في محافظة الكرك على عينة مكونة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية، والأساسية الحكومية في محافظة الكرك، وعددهم ٢٠٧ مديراً ومديرة ، وقد شكل مجتمع الدراسة عينتها. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، والأساسية الحكومية في محافظة الكرك في ستة مجالات هي :-
المجال الإداري، ومجال التخطيط، ومجال إثراء المنهاج، ومجال التواصل مع الزملاء وأولياء الأمور، ومجال الشؤون المالية، ومجال التقويم. وإجابة الدراسة عن الأسئلة التالية:-

١. ما درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الثانوية، والأساسية الحكومية في محافظة الكرك للتدريب على المهارات الإدارية بمختلف مجالاتها اللازمة للإدارة المدرسية؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة احتياج مديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي والتربوي؟
طورت أداة قياس لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم التأكد من صدقها وثباتها حيث كان معامل الارتباط حسب معادلة بيرسون (0.81%) مما جعلها وافية لغرض الدراسة. وقد حلت البيانات في مركز الحاسوب بالجامعة الأردنية باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار t ، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار توكي، ولقد بينت نتائج هذه الدراسة ما يلي :-

- أن مديري ومديرات المدارس أبدوا احتياجاً كبيراً للتدريب على مهارات المجالات التالية:-

التخطيط، والشؤون المالية، والتقويم والمجال الإداري . كما أبدوا احتياجاً متوسطاً للتدريب على مهارات مجالي التواصل مع الزملاء، وأولياء الأمور، وإثراء المنهاج.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة الاحتياج التدريبي للمديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس وفي جميع المجالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة الاحتياج التدريبي للمديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفي جميع مجالات الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة وفي جميع مجالات الدراسة، وقد تبين أن مصادر هذه الفروق تعود إلى المديرين والمديرات ذوي الخبرة ٣ سنوات فما دون، والمديرات والمديرين ذوي الخبرة ٧-١٠ سنوات بينما المديرين والمديرات ذوي الخبرة ٤-٦ سنوات لم يسهموا في هذه الفروق، وكذلك المديرون والمديرات ذوو الخبرة ١١ سنة فما فوق.

وأوصت الدراسة بإعادة النظر في برامج تأهيل المديرين وتدريبهم، وعقد دورات تدريبية لهم في المجالات التي أظهروا فيها احتياجاً كبيراً، وكذلك أوصى بإجراء دراسات مماثلة للكشف عن احتياجات المديرين للتدريب من وجهة نظر كل من المعلمين والمشرفين والقائمين على القيادة التربوية في مديريات التربية والتعليم.

حول " الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الأولى كما يراها المعلمون المتدربون، والمشرفون المدربون، في مديرية عمان الكبرى الثانية " على عينة من المعلمين والمشرفين والبالغ عددهم (٥٥٣) معلماً ومعلمه و(٧) من المشرفين التربويين. إذ تم اختيار خمسة معلمين من كل مدرسة كحد أعلى، أما المدرسة التي لا تحتوي على مثل هذا العدد فقد تم اختيار جميع معلميه. أما بالنسبة للمشرفين فقد تم اختيارهم جميعاً كمشاركين في هذه الدراسة. وقد أخذت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الذي تشكل من معلمي الصفوف الأربعة الأولى في المدارس الحكومية، ومن مشرفي المرحلة التربويين للعام الدراسي ٩٥/٩٤م التابعين لمديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الثانية.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى كما يراها المعلمون المتدربون، والمشرفون التربويون المدربون، وقد حاولت الإجابة عن الأسئلة التالية:-

١. ما الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى كما يراها المعلمون المتدربون؟
٢. ما الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى كما يراها المشرفون التربويون المدربون؟
٣. هل هناك فروق في الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي للمعلم، وخبرة المعلم؟

واستخدمت الدراسة استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى بناها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها، وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى. واستخدم أيضاً اختبار t للتعرف إلى مدى ما بين المتوسطات الحسابية من فروق إحصائية ذات دلالة تعزى إلى كل من الجنس، والمؤهل العلمي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على أثر خبرة المعلم في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما جرى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق.

فأشارت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى ما يلي :-

- (١) كان ترتيب الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى حسب أهميتها في نظر المعلمين المتدربين على سلم التقدير العام كما يلي :-

مجال الإدارة الصفية، ومجال التخطيط، ومجال المنهاج، ومجال مهارات الاتصال، ومجال القياس والتقويم، ومجال أساليب التدريس، ثم مجال الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم.

(٢) كان ترتيب الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى حسب أهميتها النسبية في نظر المشرفين التربويين على سلم التقدير العام للاحتياجات كما يلي :-
مجال التخطيط، مجال مهارات الاتصال، مجال أساليب التدريس، ومجال المنهاج، ومجال القياس والتقويم، ومجال الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، ثم مجال الإدارة الصفية.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة في الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى تعزى إلى جنس المعلم، المؤهل العلمي للمعلم، وخبرة المعلم.

وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية تعزى إلى خبرة المعلم في مجال القياس والتقويم ولصالح المعلمين من ذوي الخبرة المتدنية.

وأوصت الدراسة من خلال ما توصلت إليه النتائج إلى ضرورة تصميم البرامج التدريبية لمعلمي الصفوف الأربعة الأولى، وإعادة النظر في استراتيجيات تنفيذ هذه البرامج بحيث تعتمد آلية جديدة، كالعمل بالمجموعات لتنمية روح العمل الجماعي بين المعلمين، وإعادة النظر في فقرات التقرير السنوي، وتقارير الزيارات الصفية. كذلك أوصت بضرورة التركيز على تنمية المهارات الإدراكية لدى المعلمين والمشرفين لتنمية مهاراتهم في التشخيص، والعمل على إطالة مدة الدورات التدريبية أثناء الخدمة.

دراسة إبراهيم ١٩٩٦:

حول " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا " .
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبيان أثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وذلك من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:-

١. كيف يصف أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الثانوية، والخاصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات في ضوء مستويات المشاركة المختلفة (عالية، متوسطة ومنخفضة) ؟

٢. هل هناك تفاوت في ولاء المعلمين التنظيمي يعزى لمستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية ولجنسهم ولمؤهلهم العلمي؟
تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء بيت لحم - أريحا والذي بلغ عددهم حوالي (٤٥٠) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على (١٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، أما أدوات الدراسة فقد تكونت من استبانتين

* الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والمعدة على شكل فقرات ذات مقياس خماسي تتراوح العلامات فيه على الفقرة الواحدة من (١-٥).

* والثانية استبانة لقياس الولاء التنظيمي عند المعلمين والمعدة على شكل فقرات ذات مقياس خماسي تتراوح فيه العلامات على الفقرة الواحدة من (١-٥).
وللإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية لأداء مجموعات المعلمين والمعلمات واختبار فرضيات السؤال الثاني فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي والثنائي واختبار t (t - test).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

(١) يصف المعلمون والمعلمات مستوى مشاركتهم بأنها متوسطة، حيث كان أعلى متوسط لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة يقع في المستوى المتوسط كما دلت المتوسطات الحسابية لأداء المعلمين والمعلمات على مقياس المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي عندهم.

(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى إلى مستوى مشاركتهم للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، ودلت النتائج على أن هذه الفروق هي لصالح مجموعة المعلمين، والمعلمات ذوي المشاركة العالية.

(٣) لم تظهر هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لجنس المعلم (ذكر - أنثى).

(٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي (جامعي، أو غير جامعي).

(٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الجنس .

* اتفقت دراسة (حسن، ١٩٨٧) والتي أجريت في المملكة العربية السعودية مع دراسة (العقل، ١٩٩٠) بعنوان " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين " والتي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية حيث أظهرت نتائج الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضا الوظيفي تعزى إلى مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية. وحظيت مهارة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات بأعلى مستوى من الاحتياجات التدريبية .

* اتفقت دراسة (العمري، ١٩٩٠) بعنوان " معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس " والتي جرت في الأردن مع دراسة (القواسمي، ١٩٩٣) والتي جرت في الضفة الغربية بعنوان " الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية، وتأثيرها في قراراتهم الإدارية " ، في أن هناك معوقات، وضغوطات تواجه وتعترض عملية اتخاذ القرارات. وتكون الدراسات قد اتفقتا مع دراسة كل من التوم (١٩٨٦) والطراونة (١٩٨٨) من حيث تأثير اتخاذ القرارات بالضغوطات من قبل المستويات العليا.

* اتفقت دراسة (جرادات، ١٩٩١) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد " مع دراسة التوم في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر عامل الجنس وبذلك اختلفت مع دراسة (العقل).

* اتفقت دراسة (رفاع، ١٩٩٣) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الثانوية لجنوب غرب المملكة العربية السعودية " مع دراسة (العقل، ١٩٩٠) في أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً يعود إلى خبرة أفراد العينة بالنسبة للدراسات التي قاموا بها وهي عند العقل بعنوان " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين " .

* اتفقت دراسة (الطراونة، ١٩٨٨) بعنوان " أثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الإداري التربوي في الأردن، على القرارات الإدارية التي يتخذها " والتي أجريت في الأردن مع دراسة (القواسمي، ١٩٩٣) والتي أجريت في الضفة الغربية في أن هناك ضغوطات تواجه عملية اتخاذ القرار الإداري.

* اختلفت دراسة (الشلالة، ١٩٩٤/١٩٩٥) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الأولى كما يراها المعلمون المتدربون والمشرّفون المدربون، في مديرية عمان الكبرى الثانية ". عن دراسة (الجمعة، ١٩٩٣) بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس محافظة إربد " من حيث أولويات مجالات الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها ففي دراسة الشلالة كان مجال التخطيط أهم مجال تدريبي في نظر العينة المختارة، وكانت الإدارة الصفية ترتيبها حسب الأهمية آخر الاحتياجات التدريبية بينما في دراسة الجمعة كانت مجالات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وكان مجال التفاعل الصفّي أهم مجال تدريبي.

الدراسات الأجنبية :-

دراسة أوينز ولويس (١٩٧٦) Owens and Lewis :

حول " إدارة المشاركة في القرارات التنظيمية ". تعتبر انخراط المروّسين في عملية اتخاذ قرارات تنظيمية أو صنعها مساعداً في تحسين نوعية القرارات أو جودتها ومن ثم زيادة ملكية تلك القرارات. ولكن المشاركة أيضاً يمكن أن تكون لها آثار عكسية أو تعطيلية . إن الذي يجب التأكيد عليه هو أنه على مدير المدرسة المهتم بالاستفادة من اتخاذ القرار التشاركي أن يكون لديه تصورٌ دقيقٌ حتى ينبغي أو لا ينبغي انخراط الهيئة التدريسية / أو عضو الهيئة التدريسية. وقد صمم الباحث تصوراً؛ لتصنيف المشاكل، وكيفية قيام المدير بالطلب من المعلمين الانخراط في اتخاذ القرار، ومتى، ومن منهم يجب أن ينخرط في ذلك، وخاصة فيما يتعلق بالمشاكل وهذا الأسلوب يمكن أن يطبق في مؤسسات مشابهة أيضاً.

دراسة كروس (١٩٨٠) Cross :

حول " وصف أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس " تناولت هذه الدراسة الأوصاف التي أخذت من الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية مع ٩ مديري مدارس ذكور تشير إلى أن صنع قراراتهم كانت بشكل أساسي ردة فعل وارتكزت بشكل على معلومات وآراء قدمها لهم مرفوسوهم.

دراسة بارتونك (١٩٨٠) : Bartunck

حول " المشاركة في التدريب، الموافقة ومشاركة المعلمين في صنع القرار " بحثت هذه الدراسة في أثر التدريب على المشاركة، والاتفاق، أو عدم الاتفاق بين المعلمين ومديريهم حول رغبات المعلمين في المشاركة في صنع القرار أو اتخاذه. بالإضافة إلى تصوراتهم من أن التدريب على المشاركة يزيد من فعالية القرار. تلقى ٥٣ مدرساً ومدرسة ابتدائية تدريباً على المشاركة و٥٨ آخرون لم يتلقوا ذلك . وقد شمل التدريب ثلاث ورشات عمل استمرت يومين أو ثلاثة حول حل المشاكل، ووضع الأولويات، وعصف الأفكار، ومواضيع أخرى. أشارت النتائج إلى أن الأشخاص الذين كانوا تلقوا مشاركة فعالة وأكثر عندما كان هناك اتفاق بين المدير والمدرس منه عندما كان عدم اتفاق المدير والمعلم. وفي المقابل الذين لم يتلقوا تدريباً على المشاركة شعروا أن المشاركة سيتمخض عنها قرارات أكثر نجاعة عندما يكون هناك عدم اتفاق بين المدير والمعلم . علاوة على ذلك، عندما كان هناك اتفاق فإن المعلمين الذين تلقوا تدريباً على المشاركة قد قرروا مقدار المشاركة المرغوب فيها ومقدار المشاركة المحتملة لتحقيق قرارات أكثر نجاعة، وأعلى من المعلمين غير المتدربين، وعندما كان هناك عدم اتفاق فإن العكس يميل إلى الحدوث.

دراسة بارتونك (١٩٨٢) : Bartunck

حول " تساوي القوة الصلاحيات في المدارس من خلال التطوير التنظيمي " . بحثت هذه الدراسة في آثار التدخل في التطوير التنظيمي الذي استمر ثلاث سنوات فيما يتعلق بالمساواة في الصلاحيات في ٧ مدارس ابتدائية تجريبية وضابطة . شارك المدراء والمعلمون من المدارس التجريبية في تدخلات ذات وجوه متعددة من التطوير التنظيمي والتي شملت تدريباً تنظيمياً وضابطاً لتنسيق المشاريع من أجل التخطيط والسياسة ووضع نشاطات مدرسية لتحقيق الأهداف. وقد تبين أن اتخاذ القرار ارتبط إيجابياً بالمساواة في الصلاحيات، أما المدراء في المدارس التي حدثت فيها المساواة في الصلاحيات فقد مالوا إلى فقد الصلاحيات أثناء التدخل، والنتائج في هذه الدراسة تدعم وجهة النظر القائلة أن التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد في تخفيض الفروق، أو التباين، أو الخلافات حول الصلاحيات في المدرسة .

دراسة إيجويوجو (١٩٨٣) : Ejiogu

حول " الإدارة التشاركية في اقتصاد يتطور " تناول جانب من هذه الدراسة تناول مديري ست كليات في نيجيريا من الذين كانت قيادتهم تسلطية، توجيهية، أو

ديمقراطية حيث قارنت معدلات غياب المدرسين في كل من مدارسهم . فالمعلمون الذين عملوا في ظل مديري تسلطيين، توجيهيين كان حضورهم ومواظبتهم في الصفوف أكثر انتظاما من المدرسين الذين كان مديروهم أكثر ديمقراطية.

دراسة هوكس بيرجن وكوزينجنس (١٩٨٣) Hoks bergen & Cozinjnsen :

حول " الاستراتيجيات المبتكرة للمديرين في مدارس الكبار المسائية " ،تناقش هذه الدراسة الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون ليعرفوا أنفسهم على الابتكارات التربوية (التعليمية) ومن أجل إدخالها في المدارس. وقد تحققت الدراسة من عمليات اتخاذ القرارات الفردية وتبين أن مديري المدارس هم مشجعون ذوو أهمية للابتكارات إذ أن لديهم التبصر في اتجاهات المجتمع، ولديهم القوة والصلاحيات لاتخاذ القرارات.

دراسة هوي وسوسا (١٩٨٤) Hoy & Sousa :

حول " التفويض الجانب المهمل من المشاركة في اتخاذ القرار " حيث تم جمع معطيات من مديرين ومعلمين في ٥٥ مدرسة ثانوية في ولاية نيوجيرسي الأمريكية باستخدام مؤشر اتخاذ القرارات المشتركة . فالمدراء الذين تقاسموا اتخاذ القرار مع مرفوضيهم حصلوا على مدرسين أكثر إخلاصا، وأكثر رضا، وهم الذين وصفوا الهيئة الإدارية على أنها أقل صرامة مقارنة بالمديرين الذين لم يتقاسموا اتخاذ القرارات . وهذه النتائج تبرز الاختلاف بين سلطة اتخاذ القرار المشترك. إن المشاركة في اتخاذ القرار له علاقة بإخلاص المعلمين وطاعتهم ورضاهم الوظيفي وتصورهم للهيئة الإدارية داخل المدرسة .

دراسة ماكولسكي وآخرون (١٩٨٥) McColskey & Others :

حول "المنبئات باعتماد المدراء على مصادر معلومات رسمية وغير رسمية". في هذه الدراسة تم القيام بعملية مسح شملت ١٥٣ مدير مدرسة ثانوية، وذلك فيما يتعلق باعتمادهم على مصادر معلومات رسمية، وغير رسمية لدى اتخاذهم القرارات، وقد تبين أن المقياس الذي صمم لهذه الدراسة كان منبئا قويا. فالأشخاص الذين يتصورون أنفسهم ذوي توجه هدفي، ومبادرين لبرامج لتحقيق أهدافهم، أفادوا انهم اعتمدوا أكثر على كلا المصادر المعلوماتية الرسمية وغير الرسمية مقارنة بالأشخاص الذين رأوا أنفسهم أنهم أقل نشاطا وأقل تركيزا على الأهداف.

دراسة ماكنرجني وهنسون (١٩٨٥) McNergney & Hinson :

حول " تقدير القدرات المهنية في اتخاذ القرار " تصف هذه الدراسة أسلوباً يركز على الحاسوب، وذلك لتشخيص القدرات للقيام باتخاذ قرارات مهنية من قبل المديرين ومطوري الهيئة التدريسية، ومنسقي المنهاج في المدارس الثانوية، والأساسية - وهذا المنهج التشخيصي - يعطي تمارين اتخاذ القرار لتطوير المعلم، ثم تصميمه لإثارة تقدير المفتشين في استخدام معلوماتهم المهنية، لحل المشاكل التي يواجهها مع المدرسين في الميدان .

دراسة لبدا (١٩٨٦) Lebda :

حول " تعليق أو طرد الطلبة المعاقين ،نموذج منتظم لمتخذي القرار من المدرء " . تقدم هذه الدراسة نموذجاً منظماً لمساعدة مديري المدارس في صنع قراراتهم المتعلقة بتعليق أو طرد الطلبة المعاقين . وقد صمم النموذج ليسهل التنفيذ بقانون التعليم لجميع الأطفال المعاقين، ومن أجل تشجيع خلق جو إيجابي انضباطي في عموم المدارس .

دراسة دي كانديدو (١٩٨٦) De-Candido :

حول " استخدام أساليب الحلقة النوعية Quality Circle ؛ لتحسين حل المشاكل في المدارس الابتدائية " . في هذه الدراسة تم أقلمة وتنفيذ برنامج مخطط باستخدام الحلقة النوعية في بيئة تعليمية في مدرسة ابتدائية في وسط فلوريدا . وقد اشتمل البرنامج على عشر جلسات صممت لتعريف قادة الطواقم والاداريين على اساليب الحلقة النوعية وذلك تحت إشراف مدرب من أجل تطوير وممارسة حل المشاكل، واتخاذ القرار، ومهارات الاتصال . وقد شملت الجلسات نشاطات باستخدام (الاجماع) وعصف الافكار، والسبب والاثر ، ووظيفة المجموعات، وأساليب جمع البيانات وتقويم الإدارة . وقد أظهر المسح الاتجاهي عن اتجاه إيجابي لجميع المشاركين وقد اظهرت المجموعات القدرة على استخدام الأساليب في حل المشاكل مما يؤكد على مصداقية نتائج المسح . ويمكن لنهج الحلقات النوعية أن يتم تعديلها؛ ليتم استخدامها بينات تربوية بصورة فاعلة في حقل المشاكل .

دراسة جونسون وسنيدر (١٩٨٨) Jonson & Snyder :

حول " التطوير التنظيمي للمدارس الأمريكية " حيث بحثت هذه الدراسة في حاجات التدريب الشخصية كما يتصورها ٢٤٧ مديراً ومساعد مدير ومفتشاً لمكاتب

مركزية، وإدارياً في مدارس محافظتين مأهولتين في جنوب الولايات المتحدة. تشير النتائج انه بسبب تغير في التعريف للوظيفة أو المركز الوظيفي ، واجه المدراء حاجات للمهارات والمعرفة بالوظيفة الجديدة. وأراد المديرون تدريباً في العناصر والمهارات ذات العلاقة بالقيادة التوجيهية، واتخاذ القرار التعاوني، ونشاطات تطوير الهيئة التدريسية مثل الإشراف، أو المراقبة الإكلينيكية، التدريب، تقويم المعلم. وأراد أشخاص الدراسة معرفة أكثر عن التحليل التنظيمي، وتخطيط القيادة المدرسية. لقد أرادوا تقدير ميولهم الشخصية، وأساليبهم القيادية، وتأثير هذه الأشياء على أدائهم الإداري.

دراسة ريتشاردسون وهالنجر (١٩٨٨) Hallinger & Richardson :

حول " نماذج من تقاسم القيادة: تطور الهياكل والعلاقات " هذه الدراسة بحثت في التغيرات الكامنة في علاقات الصلاحيات بين المدرسين والمديرين في أربع أشكال بارزة من (الانخراط الهيكلي) للمدرسين في اتخاذ القرار على نطاق المدرسة ، فرق القيادة التعليمية، مجالس استشارية للمديرين، فرق وطواقم تحسين المدارس، ولجان المعلمين القيادية. وقد تم وصف كل واحدة من هذه الفرق - الطواقم . من حيث هدفها، وعملها، ودور المدرس والمدير، والاثار الممكنة على قيادة المعلم وتفعيله (وصلاحياته) وقد استخدم إطار (أر . أم) . وتشير النتائج التي تسعى إلى تفعيل المعلمين وتحسين تعلم الطالب إلى أن عليها أن تقدم تفاعلاً متزايداً بين المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية والمنهجية.

دراسة شيبارد (١٩٨٨) Shepard :

حول " مشروع التعليم في برامج التعليم المهنية: مسح لمنسقي البرامج " حدد مسح فعالية في الأنظمة المدرسية في ولاية ابوا. فقد تم مسح ٢٤ معلماً مشاركاً في تدريب عن التعليم المهني في المدارس الثانوية، وما بعد الثانوية أثناء الخدمة والذين طلبوا وحصلوا على مواد برنامج اكتساب الكفاءة . وقد كان معدل الإجابات ٩٢٪ وقد أشار ٧١٪ من الذين شملهم المسح إلى أن الوحدات كانت متوافرة و ٦٤٪ كانوا قد حصلوا على تدريب أثناء السنوات الثلاث الماضية وحصل ١١١٥ طالباً على تعليم كل سنة. وقد قال ٢١٪ من الذين شملهم المسح أن النشاطات تم القيام بها بصورة منفردة، وكانت أهم المهارات المطلوبة هي فهم الأساليب البديلة (البدائل) ليصبحوا مالكيين لها، ومن ثم تقويم مواطن القوة، والضعف، والمصادر من أجل اتخاذ قرار للمهنة.

دراسة وود (١٩٨٩) Wood :

حول " تحدي الفرضيات التي تركز على استعمال استراتيجيات اتخاذ القرار التشاركي: دراسة حالة طولية " استخدم في هذه الدراسة اتخاذ القرار التشاركي من قبل ثلاثة مديرين، وخمسة معلمين، والذين شكلوا مجموعة تقدير السلوك الانفعالي الوجداني، وكان الهدف للمجموعة تطوير أداة لتقدير النمو الوجداني عند الأطفال. ودراسة الحالة الطولية هذه اقترحت لمجموعة مهام صغيرة تشير إلى أنه قد يكون هناك اختلافات مهمة بين رغبة مجموعة المشاركين لاستخدام استراتيجيات المشاركة وقدرتهم للقيام بذلك بصورة فعالة وبعد ١٥ شهرا، اخفق أعضاء المجموعة في تحقيق أو إنجاز مهمتهم، وتم تحديد أربعة مواطن مسؤولة عن عدم وجود إنتاجية: الخبرة، والحاجات ذات التوجه الذاتي، والإجراءات العاملة المنفتحة، واختلافات المكانة الرسمية.

دراسة بريدسون (١٩٨٩) Bredeson :

حول " إعادة تعريف القيادة والأدوار التي يلعبها مديرو المدارس: إجابات على التغيرات الحاصلة في الحياة العملية المهنية لدى المعلمين ". بحثت هذه الدراسة في تصورات مديري عشر مدارس ثانوية، وابتدائية، والمتعلقة بتنفيذهم، وفهمهم لكيفية حدوث ذلك في مدارسهم. وقد أشار ٩ من عشرة مديرين من المشتركين في الدراسة والذين أجابوا على مقابلة منظمة إلى أن المراقب كان قوة محفزة أساسية لمزيد من تفعيل المعلم، وزيادة اتخاذ القرار في مدارسهم . كما ذكر الأشخاص في الدراسة أيضاً أن المعلمين أنفسهم كانوا يميلون اتجاه التفعيل ومن أنهم بذلك حفزوا بعضهم بعضاً وتركزت المناقشة على مزايا وعيوب تفعيل المدرس وتنشيطه ، فالتفعيل للمدرس كان خطراً على المديرين ، هناك إعادة لتعريف دور المدير في تفعيل المعلمين في المدارس، وتوقعات المعلمين من مديريهم في المدارس حيث يتقاسمون .

دراسة جونسون وهولداوي (١٩٩٠) Jonson & Holdaway :

حول " فعالية المدرسة، وفعالية المديرين والرضى الوظيفي: مقارنة لثلاثة مستويات مدرسية ". هذه الدراسة بحثت في مستويات ومحددات فعالية المدرسة والرضى الوظيفي وفعالية عشرة مديرين في كل من المدارس الابتدائية، والإعدادية، والثانوية، وذلك باستخدام استبانة، ومقابلات متابعة. وقد أعرب الأشخاص في الدراسة، وفي جميع المستويات عن رضى وظيفي متوسط بشكل عام، ورضى وظيفي في العلاقات الوظيفية في المدرسة. أما الرضى عن العلاقات في المحافظة،

وأعباء العمل، والخدمة، والأجور فقد اختلفت مع مستوى كل مدرسة، ومع أن المسائل المتعلقة بالهيئة التدريسية كانت الأكثر أهمية بالنسبة للرضى الوظيفي للأشخاص في الدراسة، إلا أن وجوهاً متعددة أثرت على الرضى الوظيفي بشكل عام. وقد اعتبرت المدارس في جميع المراحل فعالة بشكل متوسط عموماً، وفعالة في المعايير التقليدية، أما الارتباط المجتمعي، واللامنهجي فقد كانت من بين الأبعاد التي حدث فيها فروق على حسب مستويات المدرسة وقد قدر الأشخاص أنفسهم أنهم فعالون بصورة متوسطة عموماً، وأكثر فعالية في اتخاذ القرار، وخلق بيئة عمل إيجابية.

دراسة كامبل (١٩٩١) Campbell :

حول " طبيعة القيم وتأثيرها في اتخاذ القرار لدى المدير ". جمعت المعطيات لهذه الدراسة من ثمانية مديري مدارس ابتدائية، وإعدادية، وثانوية، وعلى ثلاث مراحل. وقد بحثت الدراسة في القيم التي تؤثر على اتخاذ القرار الإداري، وقد اشتملت المراحل الثلاث على مقابلات مفتوحة مغلقة، ومحاكاة مهام اتخاذ القرار، ومقابلات مركبة. واستخدم إطار القيم الذي طوره C.M.Beck's لعام ١٩٨٤، وهو الذي حدد التحليل الأساسي. ومن هذه الثلاثة كانت القيم الثلاثة الاجتماعية، والسياسية، والإنسانية الأساسية كانت هي المسيطرة. ومجموعة أساسية من خمس عشر قيمة فردية برزت من الفئات. المعطيات حول الأزمة كمؤثر على اتخاذ القرار يدعم نظام القيم الديناميكي المانع. وعندما وصف الأشخاص في الدراسة لعملهم، أو تصرفهم في وضع أزمة بطريقة عكست احترام السلطة، بينما جميع القيم المهمة للأشخاص لم تكن منقرضة، وقد تقلدت مواقع ثانوية.

دراسة ميلر بورغ وهایل (١٩٩١) Millerborg & Hyle :

حول " الأخلاقيات أم القانون: ما الذي يدفع بالقرارات الإدارية ". هذه الدراسة بحثت في الاعتبارات القانونية والأخلاقية التي يستخدمها مديرو المدارس في اتخاذ القرار. أجريت الدراسة على ٣٠٦ مديرين ومراقب محافظة في مدارس ثانوية، وابتدائية، وهذا مسح قومي، وتم الحصول على ٢٢٦ إجابة من أصل ٣٠٦. وقد بحثت أداة المسح في قدرة المدراء على القيام باتخاذ قرارات قانونية، وأخلاقية، ووصفت أنماط اتخاذ القرارات لديهم في حالات التضارب بين الأوضاع الأخلاقية والقانونية. وقد أشارت النتائج إلى أن المدراء يتخذون قرارات قانونية وأخلاقية مناسبة عندما تكون القضايا أو الأمور واضحة بالنسبة لهم غير أنهم اتخذوا قرارات أخلاقية ملائمة أكثر من اتخاذهم لقرارات على أساس قانوني، وفي حالات التضارب القانوني/ الأخلاقي برز نمط اتخاذ القرار الأخلاقي اللاقانوني. وقد تبين أن المستوى

الإداري كان أيضاً عاملاً وان مديري المدارس الثانوية اختاروا الخيارات الأخلاقية اللاقانونية أكثر وبصورة متكررة من نظرائهم في المدارس الابتدائية، وفي برامج التحضير الإداري عادة ما ينخرط الطلبة في مسابقات تحضيرية في القانون وليس في الأخلاقيات. وتوصي هذه الدراسة بان التركيز على الناحية الأخلاقية في اتخاذ القرارات سيكون بعداً إضافياً يمكن أن يقوى التحضير، أو الاستعداد الإداري على المستوى القومي.

دراسة كلفت وآخرون (١٩٩٢) Clift & Others :

حول " تطوير إمكانية القيادة المدرسية التعاونية " ناقشت هذه الدراسة تفاعلات الأدوار بين طواقم في ٥ مدارس، وطاقم جامعة، واحدة في سياق مشروع تعاوني للعمل بصورة أكثر نجاعة في بيئات متعددة الثقافات. وقد تمت ترجمة التفاعلات في فئات من الأدوار الغامضة، والتفاوض، والأزمة، والعبء الزائد، والإجماع بين المعلمين، والمديرين، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، ورغم انه لم يتم تسجيل أية نتائج دراماتيكية في تعريف الدور، إلا انه لوحظ تقدم عام من الغموض إلى الإجماع حول قيمة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار الواسع في شؤون المدرسة في جميع المدارس الخمسة. وكانت صفة ونسبة معدل التغيير قد تأثرت بسياسات المحافظة والدعم الإداري داخل كل بناية، وكذلك المفاوضات مع طاقم الجامعة.

دراسة بلاردى (١٩٩٢) Palardy :

حول " التنظيم المدرسي الطولي: عامل سلبى في تفعيل المدير والمعلم ". في هذه الدراسة تم تحديد الصفات للبنى التنظيمية الطولية والمنبسطة، والتعرف عليها. وتمت ملاحظة فروق فيها . فالبنى الطولية لها سلاسل طويلة من الأوامر، وتفترض أن أكثر الناس قدرة هم على القمة . وقد تم طرح مناقشات، وهي أن المعلمين والمديرين في البنى المنبسطة ذات السلاسل القصيرة من الأوامر، والفترات الكبيرة من الضبط، كان يمكن أن يكون لها إمكانية أن تكون منخرطة بصورة مباشرة أكثر في صنع القرار منه في البنى الطولية.

دراسة سميلاي (١٩٩٢) Smylie :

حول " مشاركة المعلمين : في صنع القرار في المدرسة: تقدير الاستعداد للمشاركة ". هذه الدراسة بحثت في الخلفيات التنظيمية، والنفسية، والهيئة التدريسية، والقرارات الإدارية العامة. وقد تم جمع البيانات من خلال مسح بواسطة البريد

للأشخاص في منتصف السنة الدراسية ٩٠/٨٩، وقد قيس استعداد المعلمين للمشاركة من خلال إجابات الأشخاص على بنود مقياس ليكرت (Likert) ذي النقاط الأربع، وقد تأثر استعداد المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار بصورة أساسية في المدرسة بعلاقتهم مع مديريهم . فالأشخاص في الدراسة لديهم الاستعداد للمشاركة إذا تصورا علاقتهم مع مديريهم على أنها أكثر انفتاحاً، وتعاوناً، ومدعمة، وتسهيلية (أي سهولة التعامل مع بعضهم البعض) . وقد وجد أن هناك استعداداً لدى المعلم للمشاركة بصورة أقل بكثير إذا كانت العلاقات مع المدير مغلقة/ مقطوعة، واستثنائية وتحكمية، وأن ثقة الأشخاص في الدراسة في المعرفة الصفية قد تتفاعل بصورة إيجابية مع شعورهم أو إحساسهم بالمسؤولية.

دراسة بوزمان (١٩٩٢) Busman :

حول " أسطورة المعلم المقاوم : تأثير المصداقية والمشاركة على ثقة الهيئة التدريسية ". هذه المقالة بحثت في تأثير المشاركة، والعمل بطواقم، والمصداقية على ثقة الهيئة التدريسية. قام الباحثون بإرسال استبانة عن طريق البريد إلى ٤٣٧ مدرس في مدارس حكومية متوسطة، وقد استخدم مقياس الثقة (الثقة في المديرين، الزملاء، والمؤسسات) وانخرط المعلم في مقياس اتخاذ القرار، وسؤال حول الدرجة اليومية عن مستوى العمل بطواقم. وقد أفاد المعلمون عن ثقة أكثر في زملائهم منه في مديريهم أو في مؤسساتهم، وكانت مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار متدنية، وقد تكونت مصداقية المدير من جانبين : عدم استغلال المرووسين، والبروز الذاتي (أي اعتبار نفسه مسئولاً ليس في النواحي الإدارية فحسب بل في أمور أخرى) فوق الدور. ولم ير ٣/٢ من المعلمين أن مديريهم عندهم مصداقية . وأشارت تحليلات المعطيات إلى أن هناك مستويات مختلفة من المصداقية تؤثر على جوانب الثقة في السلوكيات المختلفة ذات الأهمية. وقد شددت الدراسة على أهمية اعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الرئيسة عند تأسيس جو من الثقة داخل المدرسة . وتشير النتائج إلى أن العمل في طواقم يشكل الإصلاح الحقيقي وهذا يؤثر على ثقة الزملاء، وثقة المدير، وتصور المعلم للانخراط الحقيقي في المشاركة ومع ازدياد المصداقية، فإن الثقة في المؤسسة تزداد ، وأن الثقة في المدير تعتمد على المستوى المتصور لمصداقية المدير .

دراسة أجريت في المركز الشمالي لتطوير الريف North Central Regional : Center for Development (١٩٩٣)

حول " شركاء في القيادة المجتمعية : الشبان والراشدون يعملون معاً من أجل مجتمعات أفضل ". شركاء في القيادة المجتمعية هو برنامج تعليمي للشبان الريفيين

بين سن ١٥-١٨ ومتطوعين من الراشدين، والذين يمزجون بين القيادة الشبابية، والتطور المجتمعي، والمشاركات الشبابية مع الراشدين. ويشمل هذا الدليل على برامج تتطلب ١٥ ساعة من الانخراط ومن هذه البرامج العشرة * فهم المجتمع المحلي وفهم كيف يرتبط الناس مع مجتمعهم * معرفة قيادات المجتمع وأهمية اتخاذ القرار على مستوى المجتمع المحلي .

دراسة أجراها مجلس أمناء أوهايو (١٩٩٣) Ohio Board of Regents :

حول " توقعات من الخدمات للكليات المتوسطة، والجامعات الإقليمية : تقرير اللجنة الاستشارية ". تفيد هذه الدراسة أنه في عام ١٩٩٣، وضعت الجمعية العامة لولاية أوهايو تسع خدمات متوقعة للكليات المتوسطة، والجامعات الإقليمية من أجل الإبقاء على مستوى نوعي بغض النظر عن المؤسسة، أو البناء الإداري. علاوة على ذلك، أنشأت لجنة استشارية لتحديد مجموعة واقعية من المؤشرات، والذي يمكن بواسطتها تقويم الأداء للتوقعات التسعة، وحددت استناداً إلى مراجعات مستويات الأداء على المستوى القومي، وبالتشاور مع المهنيين في التعليم، فقد طورت اللجنة مؤشرات لهذه التوقعات، ومن ضمن هذه التوقعات * المشاركة المجتمعية، أو مشاركة المجتمع المحلي في عمليات اتخاذ القرار، وهي تقاس بالعمليات الموجودة لتشمل الجماعات أو المجموعات.

دراسة بولليون (١٩٩٣) Bullion :

حول " تطوير التعاون وتفكير المدرس أو التفكير التأملي في صف جامعي ". بحثت هذه الدراسة في تطوير المعلم لممارسات معينة في أحد صفوفها المتعلقة بتطوير المنهاج الثانوي، وأساليب التدريس. وقد اشتمل الصف على ١٤ طالبة تراوحت أعمارهن بين ٢١-٥٠ في جامعة ساوثوسترن، وقد تم جمع البيانات من خلال الكتابات الشخصية للطالبات، والتقويمات للمساق، وقد أظهر تحليل البيانات فكرتين : تطور الأخذ برأي الطالب، وإعادة تعريف لرأي المعلم . وقد تم الحصول على معطيات تمثل صوت الطلاب عندما أعطي هؤلاء الطلبة فرصة للتعاون مع بعضهم البعض، أو مع المدرس في عملية اتخاذ القرار. كما أعطي الطلبة فرصاً للمشاركة في تقويم ذاتي، وتقويم لأقرانهم، علاوة على القيام بالتفاوض مع المدرسة حول العلامة النهائية لهم. ومن الدراسة يظهر الصعوبة البالغة التي واجهتها المعلمة في تحقيق قدر من التوازن والضبط عندما تقرر التدخل. وقد ظهر لدى المعلمة الحاجة لتوبيخ الطلبة كلما طوروا أنماط تعلم تعاونية جديدة.

دراسة درشوسكي (١٩٩٣) Dereshiwsky :

حول " تقويم التعلم من أجل القيادة : تقويم نوعي متعدد الأساليب لأكاديمية أريزونا القيادية لعام ١٩٩٢". قدمت هذه الورقة في مؤتمر رم باسيفك حول التعليم العالي...

تساعد أكاديمية أريزونا القيادية الطواقم القيادية المدرسية في إحداث فروق إيجابية في مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية؛ من أجل تحسين التعليم للطلبة في ولاية أريزونا. ويركز المشاركون على المدارس والمجتمعات المحلية العاملة مع بعضها، ويبحثون في دور التطور المهني، والتطور لدى التربويين. يطورون عملية شبكية كاملة، ويعالجون أدوار القيادة داخل المدرسة، ومن ضمنها تقاسم اتخاذ القرار والإدارة على أساس المكان أو الإدارة المكانية. ويقوم المشاركون أيضاً بتعلم وممارسة أساليب التسهيل للمساعدة بنجاح في تطوير وتنفيذ التغيير والتخطيط المدرسي. وتقدم هذه الورقة للأكاديمية تصنيف عام ١٩٩٢. وكان عدد أشخاص الدراسة ٤٠٠. تشير النتائج إلى أن التجربة كانت مفيدة لأعضاء الطواقم، والقادة، والهيئة التدريسية، ومخططي البرامج. وكان التركيز على بناء الطواقم، ومهارات الاتصال الشخصية، وتشكيله من الفرص الرسمية وغير الرسمية من الشبكة العاملة، وكذلك التأثير الإيجابي على أهداف المشاركين من النمو المهني، والتوصيات تشمل التخطيط من أجل نسبة أكبر من النشاطات التي تركز لبناء الطواقم وفرص الشبكات العاملة.

دراسة أشلين (١٩٩٣) Ashline :

حول " انخراط المستهلك في التقويم، وجهود ضمان الجودة : مراجعة للجهود الحالية في ميدان العجز في القدرات التطورية". تشدد هذه الدراسة في جزء منها على تجربة معرفة الآباء وكيف ينبغي استخدامها كمصادر معلومات أساسية، في اتخاذ القرار إلى أن المهنيين بحاجة إلى التدريب في مساندة الآباء وجعلهم ينخرطون ويشاركون.

دراسة كامبون وفيس (١٩٩٤) Cambone & Weiss :

حول " المدرء وتقاسم اتخاذ القرار والإصلاح في المدرسة ". بحثت هذه الدراسة في العضلات التي يواجهها المدرء الستة في المدارس الثانوية الستة الأولى دعموا فكرة تقاسم اتخاذ القرار. وثلاث المديرات اللواتي دعمن المدارس أيضاً كان لهن تصورات طموحة للإصلاح التعليمي وبعد ١,٥ - ٢ سنة مرت هذه المدارس الثانوية بمستوى عال من الأزمات بين الهيئة التدريسية؛ وذلك بسبب

الجهود لترسيخ التغييرات الكبيرة، فالمعلمون قاوموا التغيير الرئيس واصبح المديرون بدون صبر على عملية المشاركة وحاولوا تشجيع تحرير تصورهم هم عن الإصلاحات. وتم تحقيق درجة متواضعة من الإصلاح، ولكن أكثر من أولئك المديرين الذين لم يكن لديهم جدول للإصلاح. وقام المدرء الإصلاحيون بتنفيذ إصلاحات متواضعة، ولكن على حساب الريبة، والشك، والعداوة بعد أن تم إدخال التغييرات.

دراسة فردكن وسلاتر (١٩٩٤) : Freidkin & Slater

حول " القيادة المدرسية والاداء: منهج الشبكة الاجتماعية " استخدمت في هذه الدراسة درجات الاختبار المقنن ومقاييس الشبكات الاجتماعية (L.C.Freemen, ١٩٧٩) من أجل فحص العلاقات بين أداء المدرسة، قيادة المديرين ، تفاعلات الزمالة لدى المعلمين في ٢٠ مدرسة ابتدائية (٣١٦-٩٠١) طالب و ٤٥-١٥ عضو هيئة تدريسية ، وقد دعم الترابط المفترض بين مركزية شبكة المدرء أداء المدرسة. أما بالنسبة لشبكة ترابط المعلمين فكانت مرتبطة مع الأداء المدرسي، إلا انه وجد أنها من مخلفات تأثير المديرين. وتشير النتائج إلى أن الأبعاد الرئيسية لمركزية النصح عند المدرء هي ١. الوصول والانتباه لأمر ذات اهتمام بالنسبة للمعلمين ٢. حل المشاكل واتخاذ القرار التعاوني حول المسائل التدريسية في إطار الاحترام المتبادل وسياقه. وقد ارتبط التدخل بصورة سلبية بمركزية النصح العالية مع الأداء المدرسي ولكن النصح كان مرتبطاً بالتلاحم والعلاقة الجيدة والزمالة في شبكة الزمالة عند المعلمين.

دراسة جينكنز وآخرين (١٩٩٤) : Jenkins & Others

حول " أثار استخدام القرار التشاركي المدرسي لتحسين الخدمات المقدمة للطلبة ذوي الأداء المتدني ". في هذه الدراسة تلقى ١٢ مدير مدرسة ابتدائية تعليمياً في استخدام عملية التغيير بالمشاركة مع أعضاء الهيئة التدريسية في مدارسهم بالإضافة إلى استراتيجيات لتنظيم الخدمات للطلبة ذوي التربية الخاصة. في المرحلة الثانية من العملية قاد المديرين والمعلمين في عملية تقدير لحاجات الطلبة، وعملوا أيضاً مع المعلمين في اتخاذ القرار، والتخطيط لإعادة تصميم الخدمات المقدمة للطلبة ذوي التحصيل المتدني، في المرحلة الثالثة نفذت المدارس البرنامج الجديد لسنة واحدة وقد تم الحصول على مقاييس تصورات المعلمين، تحصيل الطلبة، تقييمات المعلمين لسلوك الطلبة، وذلك من ٧٢ مدرساً و ١٣٦٢ طالباً في ١٢ مدرسة تجريبية ومن ٧٦ معلماً و ١٠٦٢ طالباً في ١٠ مدارس ضابطة، وتشير النتائج إلى أن برنامج التدخل نتج عنه اتجاهات إيجابية عند المعلمين

نحو عملية التغيير، وفي اكتساب أساليب جديدة من التنظيم التعليمي، وفي التعليم الرئيس.

دراسة كيني وآخرين (١٩٩٤) Kinny & Others :

حول " إطار المتعلم المدني : نظرة شاملة ". في هذه الدراسة قام الطاقم التربوي المدني للأبحاث من أجل مدارس أفضل بتطوير إطار تصوري لمعالجة المسائل المعقدة التي ينبغي التعامل معها في جهود إعادة البناء في المدارس المدنية، ويصف هذا الإطار التصوري مظهرين

١. التعرف على مواطن القوة في اتخاذ القرارات.

٢. الإرشادات اللازمة لاتخاذ القرارات.

له أربعة أفكار بحيث تكون الأساس لتصور جديد للمتعلم المدني، والتأثيرات لهذه الأفكار على اتخاذ القرار في إطار (ضمن) مواطن وظائفية في التنظيم المدرسي، وهذه الأفكار الأربعة هي : ١. التنوع الثقافي والتعلم ٢. القدرات غير المعترف بها والطاقات الكامنة غير المتطورة ٣. رفع مستوى تطور القدرات من خلال الدافعية والجهود ٤. وصلابة وتمكن المتعلمين المدنيين . وقد تم دمج وتوحيد المعرفة والمعنى لهذه الأفكار والتي تؤدي إلى تصور جديد لهؤلاء المتعلمين حيث يتم التركيز على مواطن القوة لديهم. أما المظهر الرئيس الثاني فهو مجموعة من الإرشادات لاتخاذ القرار والذي يبدأ بتحديد المنهاج المناسب، والتدريس والتقييم المناسبين، ومن ثم تصميم برامج تطوير فعالة للهيئة التدريسية، وهناك أمور تتعلق باتخاذ القرار تشمل وضع أو إيجاد بيئة مدرسية داعمة أو مساندة وبناء قيادة ذات تصور وإدارة فاعلة .

دراسة جاكسون وآخرين (١٩٩٥) Jackson & Others :

حول " تزويد معلومات في وقتها لمراقبة التقدم نحو (تحقيق) أهداف الجامعة " . تقول هذه المقالة: إنه في جامعة ماساتسوتس هناك تكنولوجيا مكملة لبعضها لتقديم معلومات دقيقة في وقتها للمديرين وصانعي القرار من أجل دعم أو مساندة اتخاذ القرار، ومراقبة التقدم نحو الأهداف الموضوعية. وقد بني هذا النظام كمستودع معلومات حيث يوجد فيه معلومات تنفيذية، ودعم القرارات، وإمكانيات تحليل المعطيات .

دراسة هانتولا (١٩٩٥) : Hantula

حول " صنع القرار المنضبط في بيئة متداخلة الأغراض : بعض الملابس للتطبيقات الإكلينيكية للعملية الإحصائية ". في هذه الدراسة تم الأخذ بعين الاعتبار دراسة التطبيقات الإكلينيكية للتحكم الإحصائي في المؤسسات الخدمية الإنسانية . وقد اعتبر التحكم بالعملية الإحصائية على أنه هو الذي يعطي ويقدم مجموعة من المعايير ذات مستوى، والتي تستخدم نقاط التقاء مشتركة لاتخاذ القرارات ذات الأساس المعلوماتي، أو المستند إلى معطيات، والذي قدم ليضع اتخاذ القرار تحت السيطرة الموضوعية والواقعية بدلاً من الجداول الاحتمالية contingencies الآتية من تغير البيانات وهذا قد يساعد في المعالجات الفاشلة.

دراسة دينوم (١٩٩٥) : DeNomme

حول " تحسين عملية خطط التربية (التعليم) المنفرد: استراتيجيات لزيادة المشاركة الفاعلة للمعلمين في المدارس المتوسطة المنتظمة، والآباء، والطلبة في عملية اتخاذ القرار وتطوير خطط التعليم المفرد ". صمم هذا البحث من أجل تحسين تطور خطط التعليم المنفرد للطلبة ذوي الضعف المدرسي في إحدى المدارس الإعدادية من خلال استراتيجيات تطبيقية لزيادة المشاركة الفاعلة للمعلمين في الصفوف المنتظمة، والآباء، والطلبة في عملية اتخاذ القرار، وتطوير خطط التعليم المفرد، وقد شملت عمليات التدخل مع مدرسي الصفوف وتشجيعهم على المبادرة لتقديم أهداف لخطط التعليم الانفرادية، وتصميم تعديلات/ مواصفات تعليمية. أما التدخلات مع الآباء فقد شملت اتصالات أكثر بين الآباء والمدارس ومشاركة الآباء في استراتيجيات تدخل محددة مع إرسال بطاقات تحصيل للآباء. ونسخ عن أخبار تربوية خاصة ومهمة، واتصالات شهرية تتعلق بسلوك وأكاديميات (أي درجة تحصيل) أطفالهم. أما التدخلات مع الطلبة فقد شملت طاقماً متعدد المباحث يقوم بالفحص، وتشجيع مشاركة الطلبة مع الطواقم المتعددة المباحث، أو الأغراض بالمبادرة بتقديم أهداف. وأشادت المعطيات المنتظمة والآباء والطلبة في اتخاذ القرار، وعملية الخطط التربوية الانفرادية. أما التوصيات التي تمخض عنها هذا ال practicum فقد شملت ضرورة استمرار معلمي الصفوف المنتظمة في المبادرة في تقديم الأهداف والتعديلات الصفية، بالإضافة إلى التدريب السنوي للآباء حول ممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بالخطط التعليمية الانفرادية، وإعطاء الطلبة ذوي التربية الخاصة التدريب للسماح لهم ليصبحوا أكثر نشاطاً في تطوير الخطط التربوية الانفرادية.

دراسة برات (١٩٩٥) Pratt :

حول " المهنيون في العائلة وسياسة العائلة: استراتيجيات التأثير". وترى الباحثة أن سياسة العائلة هي أحد المواطن الحساسة والمثيرة للاهتمام لدى مهنيي العائلة، وفي الدراسة تم تقديم نموذج للقرار السياسي، والذي يشمل القيم والسياسات وأبعاد القدرات. ولمعالجة استراتيجيات المهنيين في العائلة، فإن عليهم أن يدرسوا كل بعد على أنه كغيره من الأبعاد يرشد صانعي القرار من أجل القيام بالاتصال الفعال.

تقرير المكتب الدولي للتربية (١٩٩٥) International Bureau of Education :

حول " الإصلاح التربوي والأبحاث التربوية : تحديات جديدة في وسط الأبحاث والمعلومات واتخاذ القرار ".
هذا التقرير يلخص وقائع الاجتماع الذي عقد في أيلول ١٩٩٥ ، وكان الهدف منه جمع التربويين، وصانعي القرار من أجل وضع معايير تتعلق بالروابط بين الأبحاث التربوية واتخاذ القرار، وقد جاء المشاركون في الاجتماع من دول مختلفة، ومن البلدان النامية والمتقدمة. والتقرير هو تلخيص للتقرير الفني قدمه المشاركون من الدول التي مثلت في اللقاء وناقش هذا اللقاء في جزئه الأول ١. أكثر القضايا إلحاحاً في المجال التربوي، والمشاكل في هذا المجال ٢. مصادر المعلومات التربوية المتوافرة الرئيسية ٣. الروابط بين الأبحاث التربوية، الإصلاح التربوي واتخاذ القرار ٤. المعوقات الرئيسية لاستخدام أفضل للأبحاث في اتخاذ القرار والجزء الثاني من اللقاء يقدم تلخيصاً لتجارب الشعوب. وفي الجزء الثالث هناك توصيات وقضايا رئيسية ملخصة ومن بين التوصيات إقامة قواعد معلومات دولية للدراسات المقارنة ، إجراء أبحاث مقارنة، إعطاء تدريب للباحثين، ومستخدمي الأبحاث، تطوير منتدى دائم منتظم للباحثين الدوليين، والوطنيين، والممارسين، وصانعي القرار، ترويج المعلومات، وتوصيلها، وتطوير شبكات اتصال دولية.

دراسة جان (١٩٩٦) Jane :

حول " من، وما ولماذا الإدارة على أساس الموقع؟ ". تحاول الإدارة على أساس الموقع تحويل المدارس إلى مجتمعات محلية حيث يشارك أو ينخرط الناس المناسبون بشكل بناء في القرارات الرئيسية التي تؤثر عليهم، ويكون للمواقع الفعالة للمجالس هياكل مجتمعية جيدة التصميم، وتمكن القيادة، والطلبة، والراشدين من التركيز أثناء التعلم، ومن النظر إلى نطاق الدراسة نجد أن على المحافظات أن تقدم

التزامات طويلة الأمد، وإرشادات عن المنهاج، وفرص تعليمية للوصول إلى المعلومات .

دراسة كرومويل (١٩٩٦) Cromwell :

حول " من نحن كقادة تعليميين: تحليل إحصائي". تفيد هذه الدراسة أن الفهم الذاتي هو أساس للقيادة الفاعلة والتعليم الفعال. تراجع هذه المقالة أهمية المعرفة الذاتية كحجر أساس في البرامج التعليمية وتصف المقالة أيضاً عملية لتطوير الفهم الذاتي وبعض أدوات التفويم المستخدمة في هذه البرامج. وأخيراً تلخص الورقة البيانات التي أعطاها ٢٨١ طالباً سجلوا في برامج دراسات الجامعة الأولى والدراسات العليا قبل الخدمة وتعطى بعض التبصر في الشخصيات، وأساليب التعلم، والمعتقدات التي يحملها المشاركون والتي تشير إلى اتجاهات متعددة. وقد أظهرت البيانات أن الشخص في التعليم لديه احتمالية أن يكون متعلماً بصورة طبيعية محددة، ويحمل وجهات نظر تقدمية، ولديه شخصية تكون لها طاقات عندما يكون مع الناس، ويتخذ قرارات بناءً على مشاعره أو مشاعرهما، ويجب أن يحصل على معلومات من خلال التفاصيل، ويرغب في عمل الأشياء بخطوات كل مرة، وتشير النتائج إلى أن هناك مواطن عديدة تحتاج لمزيد من الدراسة، ومن ضمنها الحاجة لان تشمل أشخاصاً لهم أساليب ومعتقدات مختلفة في المناقشات والقرارات ومزيداً من التأملات حول ما يؤمن به التربويون، والبحث في العلاقات بين الأشخاص اعتماداً على متغير الجنس وأسلوب التعلم عنده.

* هذا ولم يستطع الباحث الحصول على دراسات أجنبية تناولت الموضوع نفسه لإجراء مقارنة بين هذه الدراسات.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

يشتمل هذا الفصل على وصف لمنهج الدراسة، ووصف لمجتمعها وعينتها، والادوات المستخدمة فيها، كما يتضمن وصفاً لاجراءات الدراسة من حيث تصميمها والمعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وذلك لأنه يعتمد على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها ومن ثم تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً بحيث يؤدي إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره .

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية (محافظة نابلس، ومحافظة طولكرم، ومحافظة جنين، ومحافظة قلقيلية) التابعة لمديرية التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وأيضاً المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، ويبلغ عدد المديرين (٢٣٦) مديراً ومديرة وذلك طبقاً للإحصائيات الصادرة عن وزارة التعليم العالي للعام الدراسي ١٩٩٦م / ١٩٩٧م، والإحصائيات الصادرة عن مكتب وكالة الغوث الدولية في مدينة نابلس للعام الدراسي ١٩٩٦م / ١٩٩٧م.

أما بالنسبة لعينة الدراسة:

فقد تكونت عينة الدراسة من (٨١) مديراً ومديرة من مديري المدارس الأساسية (الحكومية والتابعة لوكالة الغوث الدولية) في المحافظات الشمالية للضفة الغربية، وقد بلغت نسبة تمثيلها (٣٨,٥%) من حجم المجتمع الأصلي للمديرين. وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية منتظمة ، والشكل التالي يوضح حجم المجتمع، وعينته، والنسب المئوية لكل من المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث الدولية.

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة بناء على نوع المدرسة.

نوع المدرسة	حجم المجتمع	حجم العينة	النسب المئوية
التابعة لوكالة الغوث	٤٠ مدرسة	١٨ مدرسة	٤٥٪ من المجتمع
التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية (الحكومية)	١٩٦ مدرسة	٦٣ مدرسة	٣٢٪ من المجتمع
المجموع	٢٣٦	٨١	٣٨,٥٪

أداة الدراسة:

أداة الدراسة هي قائمة " الاحتياجات " التي أعدتها " راندال " Ruth . E. Randal " وتتضمن القائمة " ٣٠ " احتياجا تدريبيا (حسن ، ١٩٨٧) .

وفي ضوء ذلك تم بناء استبانة مكونة من (٢٧) فقرة ضمن خمس مجالات تبعا لخطوات صنع القرار الإداري .
وفيما يلي جدول يوضح عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية حسب المجالات الأساسية لصناعة القرار .

جدول رقم (٣)

مجالات الدراسة وعدد الفقرات الممثلة لها.

الرقم	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات في صيغتها النهائية
١.	الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع).	٤
٢.	عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة (جمع المعلومات).	٤
٣.	تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات).	١١
٤.	وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على انه انسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرار).	٦
٥.	تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه .	٢
	المجموع	٢٧ فقرة

صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بعرضها على محكمين من حملة شهادة الدكتوراه في كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية بنابلس وبلغ عددهم ٨ محكمين، وطلب منهم إبداء الرأي في كل فقرة من فقرات الاستبانة لمعرفة أهمية كل فقرة بالنسبة لمدير المدرسة الأساسية وأثرها في اتخاذ القرارات، وارتباطها بالمجال الذي أدرجت ضمنه، واقتراح التعديل في صياغتها، أو حذفها، أو إضافة فقرات أخرى، وقد تم استلام استجابات المحكمين، وبعد الأخذ برأي أغلبية المحكمين، أصبحت الاستبانة (أداة الدراسة) في صيغتها النهائية مكونة من (٢٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو في جدول (٣).

وفيما يلي التعديلات التي أجريت على قائمة الاحتياجات "لراندال"، وذلك حتى تلبي متطلبات هذه الدراسة :-

* تم التعديل في الفقرات رقم (٣،٢،١) في قائمة راندال حيث تم حذف هذه الفقرات (١، ٢، ٣) وتم إضافة البنود (٣،٢،١) إلى القائمة المعدلة عن قائمة راندال وذلك لملاءمة أغراض الدراسة حيث وضعت ضمن مجالات اتخاذ القرار الإداري ووضعت ضمن المجال الأول وهو مجال (تحديد الموضوع)، حيث أن الإحساس بوجود مشكلة يدفعنا إلى العمل من أجل تحديد الموضوع (الذي يعتبر مشكلة في حد ذاته). بعد الإحساس بالمشكلة يأتي مدى القدرة على تحديد هذه المشكلة، وبعد تحديد المشكلة (الموضوع). يصبح هذا الموضوع أو المشكلة بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنه.

* تم إضافة الفقرة رقم (٦) إلى القائمة المعدلة عن قائمة راندال لأغراض الدراسة. حيث أن قائمة راندال لم تحتوي على هذه الفقرة وهي المتعلقة (بجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة) والمتضمنة في المجال الثاني للدراسة وهو مجال (جمع المعلومات).

* تم حذف الفقرة (٩،٨،٧) لعدم ملاءمتها لخطوات صناعة القرار، وتم أيضاً إبقاء الفقرة (١٠) وهي "كيفية تأثير إدراك المشكلة بالقيم الشخصية"، وبالتالي سوف تؤثر على القرارات إذا كانت المشكلة تتأثر بالقيم الشخصية. وهذه الفقرة متضمنة في المجال الأول وهو (تحديد الموضوع).

* تم نقل الفقرة رقم (٢٢) في قائمة راندال، ووضعها ضمن القائمة المعدلة عنها بحيث أصبحت تحمل فقرة رقم (١٠) في القائمة المعدلة عن قائمة راندال،

وذلك حتى تلائم غرض الدراسة، وأدرجت هذه الفقرات ضمن المجال الثالث للدراسة، وهو مجال (تحليل المعلومات).

* وتم حذف الفقرة رقم (٢٦،٢٥) من القائمة المعدلة عن قائمة راندال، حتى تتلاءم هذه الفقرات وأغراض الدراسة التي نحن بصدددها.

ثبات الأداة (الاستبانة) :

من أجل استخراج ثبات الأداة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها و أثرها على عملية اتخاذ القرارات طبقت معادلة " كرنباخ ألفا " على جميع أفراد عينة الدراسة، إذ وصل معامل الثبات إلى (٠,٨٩)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma^2(Y_i)}{\sigma^2(X)} \right]$$

حيث n : عدد الفقرات.

$\sum \sigma^2(Y_i)$ = مجموع التباين الجزئي لكل فقرة.

$\sigma^2(X)$ = التباين (فريدريك، ١٩٦٨).

* تفسير النتائج : ميز الباحث بين ٥ نسب مئوية لتفسير النتائج وهي :-

٥ درجات	درجة كبيرة جداً	٨٠٪ فما فوق
٤ درجات	درجة كبيرة	٧٠ - ٧٩,٩٪
٣ درجات	درجة متوسطة	٦٠ - ٦٩,٩٪
درجتان	درجة قليلة	٥٠ - ٥٩,٩٪
درجة	درجة قليلة جداً	أقل من ٥٠٪

وذلك تبعاً لدراسة (أبو شمة، ١٩٩٥).

متغيرات الدراسة :

* المتغيرات المستقلة أو التصنيفية

١. الجنس وله مستويان (مدير، مديرة).
٢. المؤهل العلمي وله مستويان (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس).
٣. السلطة المشرفة ولها مستويان (الحكومة، الوكالة).

٤. الدخل الشهري وله مستويان (١٠٠٠ - ١٥٠٠ شيقل، أكثر من ١٥٠٠ شيقل).
٥. عدد الطلاب في المدرسة وله مستويان (١٥٠ - ٣٠٠ ، أكثر من ٣٠٠).
٦. عدد المعلمين في المدرسة وله مستويان (١ - ٢٠ ، أكثر من ٢٠).
٧. موقع المدرسة وله ثلاث مستويات (مدينة، أو قرية، أو مخيم).
٨. سنوات الخبرة في الإدارة ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، و بين ٥ - ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

* المتغيرات التابعة

الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مجالات الاستبانة الخمس الخاصة بالاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها وأثرها على عملية اتخاذ القرارات .

إجراءات الدراسة:

* بعد أن تأكد الباحث من صدق الاستبانة، وثباتها في قياس الهدف الذي صممت من أجله، قام الباحث بوضعها بصورتها النهائية وطباعتها وتجهيز العدد المطلوب لتوزيعه على عينة الدراسة في المحافظات الشمالية للضفة الغربية (نابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية).

* قام الباحث بتوزيع الاستبانات وجمعها في الفترة الزمنية الواقعة بين ١٩٩٦/٣/٢٠ ولغاية ١٩٩٦/٥/١٨ ، وبهذا تكون مدة الجمع شهرين تقريباً وحرص الباحث ان تتم عملية الجمع قبل نهاية العام الدراسي ٩٦/٩٧ .

* بعد إتمام جمع الاستبانات، وفرزها اتضح للباحث أن كافة الاستبانات وعددها (٦٣) استبانة للمدارس الحكومية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية و (١٨) استبانة للمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية قد استردت جميعها ولم يسقط منها شيء.

* ومن ثم قام الباحث بإدخال هذه البيانات الواردة في الاستبانة في الحاسوب الآلي؛ لإجراء عملية التحليل الإحصائي، وتم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية (spss) في مركز الحاسوب في جامعة النجاح الوطنية في نابلس.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام الإحصائيات التالية :-

١. ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات .
٢. المتوسطات والنسب المئوية للإجابة على السؤال الأول .
٣. اختبار " ت " (t - test) للمجموعات المستقلة للإجابة على التساؤلات: الثاني ، والثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والسابع .
٤. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإجابة على التساؤلات: الثامن ، والتاسع.

الفصل الرابع

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية المتوافرة لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية محافظات (نابلس، وطولكرم، وجنين، وقلقيلية) وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، وذلك تبعاً لما يراه المديرون في المدارس الأساسية لهذه المحافظات المذكورة. لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٨١) مديراً ومديرة طبق عليها استبانة الاحتياجات التدريبية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها :-

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :-

* ما هي درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية كما يراها المديرون ؟

للإجابة على السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة، ولكل مجال من مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية، ودرجة توافرها ونتائج الجداول (٣، ٤، ٥، ٦، ٧) تبين ذلك بينما يبين الجدول (٨) ترتيب مجالات الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تبعاً لأهميتها.

أ - مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع):-

جدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاحتياجات على مجال تحديد الموضوع عند
أفراد عينة الدراسة
(ن = ٨١)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة	درجة الاحتياجات التدريبية
١.	توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية.	٣,٧٥	%٧٥	كبيرة
٢.	القدرة على تحديد الموضوع الذي يراد اتخاذ قرار بشأنه.	٣,٩٨	%٧٩,٦	كبيرة
٣.	القدرة على الإحساس بالمشكلة.	٣,٩٩	%٧٩,٨	كبيرة
٤.	القدرة على تحديد المشكلة.	٤,٠٢	%٨٠,٤	كبيرة جداً
٥.	الكلية	٣,٩٣	%٧٨,٧	كبيرة

* الدرجة العظمى للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٤) أن النسبة المئوية للاستجابة كانت كبيرة جداً على الفقرة (٢) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٨٠,٤)، في حين كانت النسبة المئوية للاستجابة كبيرة على الفقرات (٤,٣,١) إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات (%٧٥ - %٧٩,٨). وفيما يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية الكلية لمجال تحديد الموضوع وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٧٨,٧) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة احتياج كبيرة.

ب - مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات).

جدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال " جمع
المعلومات " عند أفراد عينة الدراسة.
(ن = ٨١)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة	درجة الاحتياجات التدريبية
١.	الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة.	٣,٧٠	%٧٤	كبيرة
٢.	القدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار.	٣,٨٣	%٧٦,٦	كبيرة
٣.	القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار.	٣,٨٦	%٧٧,٢	كبيرة
٤.	القدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة.	٣,٩٠	%٧٨	كبيرة
٥.	الكلية	٣,٨٢	%٧٦,٤	كبيرة

* الدرجة العظمى للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٥) أن النسبة المئوية للاستجابة كانت كبيرة على الفقرات (٤,٣,٢,١) إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات (%٧٤ - %٧٨) وفيما يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية الكلية لمجال جمع المعلومات وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (%٧٦,٤) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة احتياج كبيرة.

ج - مجال تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)

جدول رقم (٦)
المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال (تحليل
المعلومات) عند أفراد عينة الدراسة
(ن = ٨١)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة	درجة الاحتياجات التدريبية
١.	اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة.	٣,٥١	٧٠,٢%	كبيرة
٢.	القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل.	٣,٧٧	٧٥,٤%	كبيرة
٣.	القدرة على تشخيص بدائل الموقف واحتمالاته.	٣,٧٨	٧٥,٦%	كبيرة
٤.	القدرة على التأثير على أبعاد المواقف السلبية.	٣,٨١	٧٦,٢%	كبيرة
٥.	القدرة على حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار.	٣,٨١	٧٦,٢%	كبيرة
٦.	القدرة على استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي.	٣,٨٨	٧٧,٦%	كبيرة
٧.	القدرة على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة.	٣,٩٤	٧٨,٨%	كبيرة
٨.	القدرة على اختيار البديل المناسب (القرار).	٣,٩٤	٧٨,٨%	كبيرة
٩.	القدرة على فحص البدائل.	٣,٩٥	٧٩%	كبيرة
١٠.	القدرة على تحليل المعلومات.	٤,٠٤	٨٠,٨%	كبيرة جداً
١١.	القدرة على التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية.	٤,١٧	٨٣,٤%	كبيرة جداً
١٢.	الكلية	٣,٨٧	٧٧,٤%	كبيرة

* الدرجة العظمى للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول رقم (٦)، أن النسبة المئوية للاستجابة كانت كبيرة جداً على الفقرتين (١٠،١) إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (٨٠,٨ %) (٨٣,٤ %)، في حين كانت النسبة المئوية للاستجابة كبيرة على الفقرات (١١،٩،٨،٧،٦،٥،٤،٣،٢) إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات (٧٠,٢ % - ٧٩ %). وفيما يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية الكلية لمجال

تحليل المعلومات وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٧,٤ %) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة احتياج كبيرة.

د - مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتم بتغليب أحد الاحتمالات، واختياره على انه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرارات)

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال (اتخاذ القرارات) عند أفراد عينة الدراسة

(ن = ٨١)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة	درجة الاحتياجات التدريبية
١.	إشراك الطلاب في اتخاذ القرار.	٣,٠٢	٦٠,٤ %	متوسطة
٢.	إشراك المجتمع المحلي بشأن القرار.	٣,٠٧	٦١,٤ %	متوسطة
٣.	التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى قرار.	٣,٦٢	٧٢,٤ %	كبيرة
٤.	القدرة على تحديد مدى فعالية القرار المتخذ.	٣,٨١	٧٦,٢ %	كبيرة
٥.	إشراك المعلمين في اتخاذ القرار.	٣,٩٥	٧٩ %	كبيرة
٦.	القدرة على تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	٤,٠٥	٨١ %	كبيرة جداً
٧.	الكلية	٣,٥٨	٧١ %	كبيرة

* الدرجة العظمى للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول رقم (٧)، أن النسبة المئوية للاستجابة كانت كبيرة جداً على الفقرة (١)، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١ %) وكانت النسبة المئوية للاستجابة كبيرة على الفقرات (٦,٥,٢) إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات (٧٢,٤ % - ٧٩ %)، في حين كانت النسبة المئوية للاستجابة متوسطة على الفقرات (٤,٣) إذ تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على هذه الفقرات (٦٠,٤ % - ٦١,٤ %). وفيما يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية الكلية لمجال (اتخاذ القرارات) وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,٦ %) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة احتياج كبيرة.

و - مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للاحتياجات التدريبية على مجال (تبليغ
القرار إلى المعنيين بتنفيذه) عند أفراد عينة الدراسة.
(ن = ٨١)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة	درجة الاحتياجات التدريبية
١.	الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بشأن القرار.	٣,٤٣	٦٨,٦ %	متوسطة
٢.	القدرة على تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه.	٤,٠٢	٨٠,٤ %	كبيرة جداً
٣.	الكلية	٣,٧٢	٧٤,٤ %	كبيرة

* الدرجة العظمى للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول رقم (٨)، أن النسبة المئوية للاستجابة كانت كبيرة جداً على الفقرة (٢) إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠,٤ %)، في حين كانت النسبة المئوية للاستجابة متوسطة على الفقرة (١) إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٦٨,٦ %). وفيما يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية الكلية " تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه " وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٤,٤ %) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة احتياج كبيرة.

م - ترتيب مجالات الدراسة تبعاً للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها وحسب الأهمية عند أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (٩)

ترتيب مجالات الدراسة الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها عند أفراد عينة الدراسة

(ن = ٨١)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المنوية للاستجابة	درجة الاحتياجات التدريبية
١.	وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات، واختياره على انه انسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرارات)	٣,٥٨	%٧١,٦	كبيرة
٢.	تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٧٢	%٧٤,٤	كبيرة
٣.	عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٨٢	%٧٦,٤	كبيرة
٤.	تفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٨٧	%٧٧,٤	كبيرة
٥.	الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٣,٩٣	%٧٨,٧	كبيرة
	الكلية	٣,٧٨	%٧٥,٦	كبيرة

* الدرجة العظمى للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٩) أن النسبة المنوية للاستجابة على مجالات الدراسة (٥,٤,٣,٢,١) كانت كبيرة إذ تراوحت النسبة المنوية للاستجابة على هذه المجالات (%٧١,٦ - %٧٨,٧) . وفيما يتعلق بدرجة الاحتياجات التدريبية الكلية للمجالات مجتمعة وصلت النسبة المنوية للاستجابة إلى (%٧٥,٦) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة احتياج كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الجنس؟
للإجابة عن السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " t.test " ونتائج الجدول التالي تبين ذلك :

جدول رقم (١٠)

الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها.
نتائج اختبار " ت " لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تبعاً
لمتغير الجنس.

المجالات	مدير (ن = ٤٢)		مديرة (ن = ٣٩)		قيمة " ت " المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٤,٠٨	٠,٦٧	٣,٨٦	٠,٩٦	١,١٧	٠,٢٤
مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٨٨	٠,٦٤	٣,٧٥	٠,٩٨	٠,٧٠	٠,٤٨
مجال تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٤,٠١	٠,٦٠	٣,٧٦	٠,٧٨	١,٥٧	٠,١٢
مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات (اتخاذ القرارات)	٣,٥٦	٠,٦٨	٣,٦٥	٠,٦٦	٠,٥٩	٠,٥٥
مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٦٥	٠,٩٠	٣,٧٨	٠,٩٤	٠,٦٥	٠,٥١
الكلية	٣,٨٧	٠,٥٩	٣,٨٢	٠,٧٢	٠,٣٢	٠,٧٥

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) " ت " الجدولية (١,٩٨) بدرجات حرية (٧٩).

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لدرجة الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي (١,١٧ - ٠,٧٠ - ١,٥٧ - ٠,٥٩ - ٠,٦٥ - ٠,٣٢) وجميع هذه القيم أقل من قيمة " ت "

" الجدولية (١,٩٨) أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في تقديرات المديرين للاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة على السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " " t - test " ونتائج الجدول التالي تبين ذلك.

جدول رقم (١١)

أ - الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها
نتائج اختبار " ت " لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تبعاً
لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	دبلوم كلية مجتمع (ن = ٤٧)		بكالوريوس (ن = ٣٤)		قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٣,٩٢	٠,٩٤	٤,١٣	٠,٤٥	١,٠٤	٠,٣٠
مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٨١	٠,٩٤	٣,٨٢	٠,٥٥	٠,٠٧	٠,٩٤
مجال تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٨٥	٠,٨٠	٣,٩٨	٠,٤١	٠,٧٥	٠,٤٥
مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات (اتخاذ القرارات)	٣,٥٥	٠,٧٣	٣,٦٧	٠,٥٣	٠,٦٩	٠,٤٩
مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٧٦	٠,٨٩	٣,٥٩	١,٠٠	٠,٧٨	٠,٤٣
الكلية	٣,٨٠	٠,٧٥	٣,٩٣	٠,٣٧	٠,٧٥	٠,٤٥

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) " ت " الجدولية (١,٩٨) بدرجات
حرية (٧٩).

يتضح من الجدول (١١) أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لدرجة الاحتياجات
التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل
المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على
التوالي (١,٠٤ - ٠,٠٧ - ٠,٧٥ - ٠,٦٩ - ٠,٧٨ - ٠,٧٥) وجميع هذه القيم أقل من

قيمة "ت" الجدولية (١,٩٨) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير السلطة المشرفة؟

للإجابة على السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " " t-test " ونتائج الجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم (١٢)

أ - الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها.
نتائج اختبار " ت " لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تبعاً
لمتغير السلطة المشرفة.

المجالات	الحكومة (ن = ٦٣)		الوكالة (ن = ١٨)		قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٣,٩٦	٠,٩٠	٤,٠٨	٠,٤٢	٠,٥٤	٠,٥٩
مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٧٦	٠,٩١	٤,٠٤	٠,٣٢	١,٢٧	٠,٢٠
مجال تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٨٤	٠,٧٥	٤,١٠	٠,٣٤	١,٣٣	٠,١٨
مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات (اتخاذ القرارات)	٣,٥٥	٠,٦٩	٣,٧٦	٠,٥٨	١,٢٠	٠,٢٣
مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٦٣	٠,٩٦	٤,٠٠	٠,٦٨	١,٤٨	٠,١٤
الكلية	٣,٧٨	٠,٧١	٤,٠٦	٠,٢٨	١,٥٠	٠,١٣

* دال إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) " ت " الجدولية (١,٩٨) بدرجات
حرية (٧٩).

يتضح من الجدول (١٢) أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لدرجة الاحتياجات
التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل
المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي
(٠,٥٤ - ١,٢٧ - ١,٣٣ - ١,٢٠ - ١,٤٨ - ١,٥٠) وجميع هذه القيم أقل من قيمة " ت
الجدولية (١,٩٨) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى
لمتغير السلطة المشرفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية
أثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الدخل الشهري ؟

للإجابة عن السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " " t-test " ونتائج الجدول التالي
يبين ذلك.

جدول رقم (١٣)

أ - الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها.
نتائج اختبار " ت " لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً
لمتغير الدخل الشهري.

المجالات	(١٠٠٠ - ١٥٠٠ ش)		(أكثر من ١٥٠٠ ش) (ن = ٥٤)		قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٣,٧٧	١,٠١	٤,٠٧	٠,٧١	١,٤٢	٠,١٦
مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٧١	١,٠٨	٣,٨٧	٠,٦٩	٠,٧٥	٠,٤٥
مجال تحليل وتفسير المعلومات المجمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٦٩	٠,٨٦	٣,٩٨	٠,٦٠	١,٦٢	٠,١٠
مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات (اتخاذ القرارات)	٣,٦٣	٠,٦٦	٣,٥٨	٠,٦٨	٠,٢٩	٠,٧٦
مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٧٢	٠,٨٨	٣,٧١	٠,٩٤	٠,٠٧	٠,٩٤
الكلية	٣,٧٣	٠,٧٨	٣,٩٠	٠,٥٩	٠,٩٦	٠,٣٣

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) " ت " الجدولية (١,٩٨) بدرجات
حرية (٧٩).

يتضح من الجدول (١٣) أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لدرجة الاحتياجات
التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل
المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي
(١,٤٢ - ٠,٧٥ - ١,٦٢ - ٠,٢٩ - ٠,٠٧ - ٠,٩٦) وجميع هذه القيم أقل من قيمة
" ت " الجدولية (١,٩٨) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير الدخل الشهري.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية ومدى الحاجة إليها في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير عدد الطلاب في المدرسة؟

للإجابة عن السؤال فقد تم استخدام اختبار "ت" "t-test" ونتائج الجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (١٤)

أ - الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها.
نتائج اختبار " ت " لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً
لمتغير عدد الطلاب في المدرسة.

المجالات	عدد الطلاب (١٥٠-٣٠٠) (ن = ٢٨)		عدد الطلاب (أكثر من ٣٠٠) (ن = ٥٣)		قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٤,٠٩	٠,٧٤	٣,٩٤	٠,٨٤	٠,٧٤	٠,٤٦
مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٧٨	٠,٧٨	٣,٨٤	٠,٨٤	٠,٣٤	٠,٧٣
مجال تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٨٥	٠,٧٦	٣,٩٢	٠,٦٦	٠,٣٨	٠,٧٠
مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات (اتخاذ القرارات)	٣,٥٨	٠,٦٥	٣,٦١	٠,٦٨	٠,١٥	٠,٨٨
مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٦٧	٠,٨٦	٣,٧٤	٠,٩٥	٠,٣١	٠,٧٦
الكلية	٣,٨٤	٠,٦٤	٣,٨٥	٠,٦٦	٠,٠٥	٠,٩٥

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ " ت " الجدولية (١,٩٨) بدرجات
حرية (٧٩).

يتضح من الجدول (١٤) أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لدرجة الاحتياجات
التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل
المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي
(٠,٧٤ - ٠,٣٤ - ٠,٣٨ - ٠,١٥ - ٠,٣١ - ٠,٠٥) وجميع هذه القيم أقل من قيمة
" ت " الجدولية (١,٩٨) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha = 0,05$) في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير عدد الطلاب في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع :-

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية أثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة؟

للإجابة عن السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " " t-test " ونتائج الجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (١٥)

أ - الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها.
نتائج اختبار " ت " لدلالة الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً
لمتغير عدد المعلمين في المدرسة.

المجالات	عدد المعلمين في المدرسة ٢٠-١ ن = ٦٩		عدد المعلمين في المدرسة أكثر من ٢٠ ن = ١٢		قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
مجال الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٣,٩٩	٠,٨١	٤,٠٠	٠,٨٨	٠,٠٢	٠,٩٨
مجال عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٨٢	٠,٧٧	٣,٨٠	١,١٦	٠,١١	٠,٩١
مجال تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٨٨	٠,٧٠	٤,٠٢	٠,٦٤	٠,٥٦	٠,٥٧
مجال وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات (اتخاذ القرارات)	٣,٥٨	٠,٦٧	٣,٧٣	٠,٦٤	٠,٦٦	٠,٥١
مجال تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٦٧	٠,٩٢	٤,٠٥	٠,٨٦	١,٢٢	٠,٢٢
الكلية	٣,٨٣	٠,٦٦	٤,٠٠	٠,٦٠	٠,٦٨	٠,٥٠

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ " ت " الجدولية (١,٩٨) بدرجات حرية (٧٩).

يتضح من الجدول (١٥) أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لدرجة الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي

(٠,٠٢ - ٠,١١ - ٠,٥٦ - ٠,٦٦ - ١,٢٢ - ٠,٦٨) وجميع هذه القيم أقل من قيمة " ت " الجدولية (١,٩٨) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن :-

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير موقع المدرسة؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية لفئات موقع المدرسة والجدول (١٦) يبين ذلك.

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

الرقم	مجالات الدراسة بالنسبة للصورة "أ"	مدينة (ن = ٣٠)	قرية (ن = ٣١)	مخيم (ن = ٢٠)
١.	الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٣,٧٩	٤,١٦	٤,٠٥
٢.	عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٣,٦٦	٣,٩٠	٤,٠١
٣.	تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٣,٧١	٣,٩٩	٤,٠٩
٤.	وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرارات)	٣,٥٢	٣,٦١	٣,٧٥
٥.	تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٣,٦٩	٣,٦٦	٣,٩٢
	الكلية	٣,٧٠	٣,٩٠	٤,٠٧

من أجل تحديد الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير موقع المدرسة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، ونتائج الجدول (١٦) تبين ذلك.

جدول رقم (١٧)
نتائج تحليل التباين الأحادي للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصادر التباين	مجالات أ
٠,١٩	١,٨٤	١,٠٧ ٠,٥٨	٢,١٤ ٤٥,٩٧ ٤٨,١٢	٢ ٧٨ ٨٠	الموقع الخطأ المجموع	الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)
٠,٣٢	١,١٨	٠,٧٧ ٠,٦٥	١,٥٥ ٥٠,٩٩ ٥٢,٥٤	٢ ٧٨ ٨٠	الموقع الخطأ المجموع	عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)
٠,١٦	٢,٠٠	٠,٨٦ ٠,٤٣	١,٧٢ ٣٣,٥٨ ٣٥,٣٠	٢ ٧٨ ٨٠	الموقع الخطأ المجموع	تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)
٠,٥٧	٠,٥٩	٠,٢٥ ٠,٤٢	٠,٥٠ ٣٣,١٥ ٣٣,٦٦	٢ ٧٨ ٨٠	الموقع الخطأ المجموع	وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرارات)
٠,٦٨	٠,٣٨	٠,٣٢ ٠,٨٤	٠,٦٥ ٦٦,٢٦ ٦٦,٩٢	٢ ٧٨ ٨٠	الموقع الخطأ المجموع	تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه
٠,٢٥	١,٧٣	٠,٥٩ ٠,٣٤	١,١٨ ٢٦,٨٦ ٢٨,٠٤	٢ ٧٨ ٨٠	الموقع الخطأ المجموع	الكلي

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) ف الجدولية (٣,١١) بدرجات حرية (٨٠,٢) .

يتضح من الجدول (١٧) أن قيم اختبار " ف " المحسوبة لدرجة الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي (١,٨٤ - ١,١٨ - ٢,٠٠ - ٠,٥٩ - ٠,٣٨ - ١,٧٣) وجميع هذه القيم أقل من قيمة " ف " الجدولية (٣,١١) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$) في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها على المجالات، والكلية تعزى لمتغير موقع المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع :-

* هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة والجدول (١٨) يبين ذلك.

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية لمجالات الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

الرقم	مجالات الدراسة بالنسبة للصورة " أ "	أقل من ٥ سنوات (ن = ١٤)	بين ٥-١٠ سنوات (ن = ١٦)	أكثر من ١٠ سنوات (ن = ٥١)
١.	الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	٤,١٦	٤,٢٠	٣,٩٠
٢.	عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	٤,٠٦	٤,١٠	٣,٧١
٣.	تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	٤,٠٧	٤,٠٤	٣,٨٢
٤.	وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرارات)	٣,٧٦	٣,٧٤	٣,٥٣
٥.	تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	٤,٠٤	٣,٧٧	٣,٦٤
	الكلية	٤,٠١	٣,٩٢	٣,٧٩

من أجل تحديد الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (NOVA)، ونتائج الجدول (١٩) تبين ذلك.

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

مجموعات أ	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية *
الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار (تحديد الموضوع)	الموقع الخطأ المجموع	٢ ٧٨ ٨٠	١,٣٥ ٤٦,٧٧ ٤٨,١٢	٠,٦٧ ٠,٥٩	١,١٣	٠,٣٦٣
عملية تجميع الحقائق والآراء المتعلقة بالمشكلة (جمع المعلومات)	الموقع الخطأ المجموع	٢ ٧٨ ٨٠	٢,٢٩ ٥٠,٢٥ ٥٢,٥٤	١,١٤ ٠,٦٤	١,٧٨	٠,١٨٣
تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم (تحليل المعلومات)	الموقع الخطأ المجموع	٢ ٧٨ ٨٠	٠,٩١ ٣٤,٣٩ ٣٥,٣٠	٠,٤٥ ٠,٤٤	١,٠٢	٠,٣٩٣
وصول عملية اتخاذ القرار قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج (اتخاذ القرارات)	الموقع الخطأ المجموع	٢ ٧٨ ٨٠	٠,٧٥ ٣٢,٩١ ٣٣,٦٦	٠,٣٧ ٠,٤٢	٠,٨٨	٠,٤٣٩
تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه	الموقع الخطأ المجموع	٢ ٧٨ ٨٠	١,٦٣ ٦٥,٢٨ ٦٦,٩٢	٠,٨١ ٠,٨٣	٠,٩٧	٠,٣٨٦
الكلية	الموقع الخطأ المجموع	٢ ٧٨ ٨٠	٠,٥١ ٢٧,٥٢ ٢٨,٠٤	٠,٢٥ ٠,٣٥	٠,٧١	٠,٥٤٩

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0,05$) ف الجدولية (3,11) بدرجات حرية (80,2).

يتضح من الجدول (19) أن قيم اختبار " ف " المحسوبة لدرجة الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها لمجالات (تحديد الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، وتبليغ القرارات، والكلية) كانت على التوالي (1,13 - 1,78 - 1,02 - 0,88 - 0,97 - 0,71) وجميع هذه القيم أقل من قيمة " ف " الجدولية (3,11) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) في الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها على المجالات والكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات".

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة تضمنت خمسة مجالات أساسية لصناعة القرار، يفترض في مديري المدارس الأساسية ممارستها، لأنها تتعلق بعملية صناعة القرار بصورة مباشرة، وتم التأكد من صدقها بالاستعانة بلجنة من المحكمين المختصين، وتحققت لها درجة معقولة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات لاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها (بتطبيق معادلة "كرنباخ ألفا" (٠,٨٩).

وقد اشتملت الدراسة على تسعة أسئلة، وسيحاول الباحث مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال.

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

السؤال: ما هي درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية كما يراها المديرون؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال من مجالات الدراسة، ولتحديد درجة الاحتياج التدريبي تم اعتماد النسب المئوية التالية في تفسير النتائج حيث اعتبرت النسبة ٨٠٪ فما فوق كبيرة جداً، ٧٠-٧٩٪ درجة كبيرة، ٦٠-٦٩٪ متوسطة، ٥٠-٥٩٪ قليلة، أقل من ٥٠٪ قليلة جداً أبو شمة (١٩٩٥).

وقد بينت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالسؤال الأول:

- أن النسب المئوية للاستجابة على مجالات الدراسة كما يراها المديرون والمديرات للاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها " تراوحت بين (٧١,٦٪ - ٧٨,٧٪)، ومثل هذه النسب تعبر عن درجة احتياج تدريبي كبير، وقد حصل مجال " تحديد الموضوع " على أعلى درجة احتياج (٧٨,٧٪) وحصل مجال " اتخاذ القرارات " على أقل درجة احتياج (٧١,٦٪)، وقد يعود ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة بحاجتهم للتدريب على مجال " تحديد الموضوع " أو " تحديد المشكلة "، أكبر من بقية المجالات. لان التعرف على المشكلة وصياغتها

وتحديدها أمر معضل بالنسبة للمديرين ، لان تحديد الموضوع أو المشكلة لا يتم بصورة سليمة، ولا يتبع فيه المديرون المنهج العلمي لتحديد المشكلة أو الموضوع، وقد يعزى ذلك لعدم تدريب المديرين على كيفية تحديد المشاكل التي تواجههم بدقة باتباع طرق علمية سليمة، وقد يعزى ذلك أيضا لكون عملية تحديد المشكلة من الوظائف الإدارية للمديرين ومن الصعوبة على قائد إداري كمدير المدرسة أن يتغاضى أو يتهرب من المشاكل التي تواجهه، وبالتالي فإن المديرين يبدون درجة احتياج كبيرة في هذا المجال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Pashiardis, 1994) والتي أشارت إلى أن المشكلة المعضلة والصياغة الدقيقة أكثر عنصر حساس في عملية اتخاذ القرار. وحصل مجال "تحليل المعلومات" على النسبة المئوية (٧٧,٤ %) وهي تمثل درجة كبيرة من الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية. وقد يعزى ذلك إلى شعور المديرين بأهمية الحاجة للتدريب على مجال "تحليل المعلومات" ولشعورهم بعدم قدرتهم على اتباع "منهج علمي" أو "أسس علمية" من خلالها يمكن تحليل المعلومات بطرق علمية سليمة منطقية؛ للوصول إلى النتائج المرجوة، ومن الجدير ذكره أن تحديد المشكلة يقود إلى تحليل المعلومات بصددتها، وإذا أن المديرين يعانون من مشكلة التعرف على المشكلة، وتحديدتها، فإنه من البديهي أن يعانون من عدم القدرة على تحليل المعلومات، وجاء في المرتبة الثالثة بعد مجال "تحديد الموضوع" و "تحليل المعلومات" مجال "جمع المعلومات" إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة على المجال إلى (٧٦,٤ %) وتمثل درجة احتياج تدريبي كبيرة لمديري المدارس الأساسية، وقد يعزى ذلك إلى أن عملية جمع المعلومات هي بمثابة الخطوة الأساسية الأولى لحل المشكلة، وبالتالي اتخاذ قرار بشأنها. ولا سيما إذا كانت هذه المعلومات جمعت في الوقت المناسب حتى يتم الحصول على المعلومات كاملة دون نقصان أو تغيير في مضمونها. وقد يعزى ذلك أيضا إلى شعور المديرين بعدم قدرتهم على جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Heger, 1996) حيث أفادت دراسته أنه يجب أن تطور المدارس مصادر معلومات مناسبة لاستخدامها في صنع القرارات، كذلك اتفقت مع دراسة (Jackson, 1995) والتي أفادت بان تزويد المعلومات في وقتها يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وجاء في المرتبة الرابعة مجال "تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه"، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة عليه (٧١,٦ %)، وهي تمثل درجة كبيرة من الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية. وقد يعزى ذلك إلى عوامل شخصية مثل الثقافة، والطموح، ومستوى الدافعية لدى المديرين تحول دون تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه أو نقصير في تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه، أو قد يعزى ذلك إلى خوف المديرين من المساءلة من قبل المسؤولين عنهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسن، ١٩٨٧) حيث أن " متابعة تنفيذ القرار المتخذ " من الفقرات ذوي الاحتياج المرتفع حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧١,٦ %) وهي نسبة تمثل درجة كبيرة من الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الأساسية . وقد يعزى ذلك الى أن تغليب أحد الاحتمالات أو البدائل واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج هو محور عملية اتخاذ القرار، حيث أصبح مقدار النجاح الذي يحققه أي مدير يتوقف إلى حد بعيد على قدرته وكفاءته في اختيار البديل المناسب، ذلك أن مهارة اختيار الاحتمال المناسب أو البديل المناسب لاتخاذ القرار يشمل التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل احتمال أو كل بديل.

واتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة (حسن ، ١٩٨٧) والتي أفادت أنه مهما وصلت درجة كفاية المديرين من القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل أو كل احتمال، فإنه يبقى هناك قصورا وقيودا على قدراتهم في التنبؤ بالمستقبل المتعلق بالنتائج المترتبة على كل بديل. لأن التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل يتضمن البحث عن مزايا وعيوب كل بديل الأمر الذي لا يظهر وقت اختبار البدائل ولكنه يبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا . ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة أو المتاحة للحل.

٣. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

السؤال : هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " $t.test$. وفي ضوء عرض نتائج الجدول (١٠) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين المديرين والمديرات على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها وأثرها في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس . وقد يعزى ذلك إلى كون المديرين والمديرات قد تلقوا نفس الإعداد، سواء في كليات المجتمع أو الجامعات، وخضعوا لنفس البرامج التدريبية، والندوات الإدارية، والتي في حال عقدها غالبا ما يستدعى المديرين والمديرات لنفس الدورات والتي يتضمنها المحتوى نفسه. وقد يعود عدم وضوح أثر الجنس إلى أن المديرين من (الذكور والإناث) يمارسون نفس الصورة في أعمالهم الإدارية، كما يعود إلى أن المديرين من الذكور والإناث قد لا يختلفون في قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والمسلكية بدرجة كبيرة تظهر اختلاف ممارساتهم وكفاياتهم، وبالتالي درجة الاحتياج التدريبي. وقد يعزى ذلك أيضا إلى المشاركة الفعالة التي تبديها المديرات في اتخاذ القرارات إلى جانب

المديرين، إضافة إلى المراكز الهامة التي أصبحت الإناث في مجتمعنا الفلسطيني مسؤولة عنها.

وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع نتائج دراسات كل من (جرادات، ١٩٩١)، (وخشان، ١٩٨٨)، (والخرشة، ١٩٩٤)، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق في درجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير جنس المدير (مدير، مديرة).

٤. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " $t.test$ " وفي ضوء عرض نتائج الجدول (١١) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المديرين والمديرات على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها وأثرها للاحتياجات التدريبية في اتخاذ القرارات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى أن حملة هذه المؤهلات غالباً ما يكونون من تخصصات أكاديمية مختلفة، لا تعنى كثيراً بمتطلبات العمل الإداري المدرسي ولا توليه أهمية تذكر، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي وحده لا يكسب صاحبه ممارسات إدارية أفضل بل لا بد من الإعداد والتدريب والدورات.

وانسجمت هذه النتيجة مع دراسة (التوم، ١٩٨٦) والتي أظهرت أن الاختلاف في المؤهل العلمي لقياديي الإدارة التربوية المتوسطة وقياديي الإدارة المدرسية ليس له أثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية. كما انسجمت نتيجة هذه الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي مع دراسة (الخرشة، ١٩٩٤) والتي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة الدراسة هذه بالنسبة للمؤهل العلمي مع دراسة (جرادات، ١٩٩١) والتي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. وقد كانت تلك الفروق أكبر ما يمكن بين المديرين والمديرات من حملة " دبلوم معهد " وبين باقي الفئات، وكانت أعلى التقديرات هي التي أعطاها المديرون والمديرات من حملة دبلوم، يليهم نظراؤهم من حملة البكالوريوس. وهذه النتيجة حسب رأي (جرادات) ربما تدل على أن المديرين والمديرات من حملة دبلوم هم بحاجة

للتدريب بدرجة كبيرة لإكسابهم الكفايات اللازمة، حيث يلاحظ أنه كلما كان المؤهل العلمي أقل من بكالوريوس، كانت درجة الاحتياج التدريبي للمدير كبيرة. ويرى الباحث أن سبب الاختلاف قد يعود إلى عدة عوامل من أهمها اختلاف أداة القياس، حيث استخدم جردات أداة بحث رئيسية هي استبانة الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية أعدها الباحث وطورها اعتماداً على دراسة الأدبيات المتعلقة بالمهام والأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة ، كذلك من خلال الإطلاع على القوانين والأنظمة المعمول بها لدى وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بالأدوار والمسؤوليات المحددة لمدير المدرسة الأساسية وفق القوانين والتعليمات مع مراعاة ما طرأ عليها من تعديل في قانون التربية والتعليم لسنة ١٩٨٨ ، كذلك من استطلاع آراء بعض المسؤولين والتربويين . واشتملت الاستبانة على (٦٠) فقرة موزعة على المجالات التالية : المجال الإداري، مجال تحسين العملية التربوية، مجال الشؤون المالية واللوازم، مجال شؤون الطلبة، مجال البناء المدرسي، مجال المجتمع المحلي ، والعينات، وظروف التطبيق حيث أنها متغيرات هامة في القياس وتحديد النتائج.

٤. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير السلطة المشرفة ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " $t.test$ ، وفي ضوء عرض نتائج الجدول (١٢) أظهرت نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المديرين والمديرات على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها يعزى لمتغير السلطة المشرفة وقد يعزى إلى أن البيئة المحيطة هي واحدة سواء بالنسبة للمدارس التابعة للسلطة الوطنية أو التابعة لوكالة الغوث، والنظام يكاد يكون متشابهاً إلى حد ما ، حيث أن وكالة الغوث أخذت في التفكير الجدي لدمج مدارسها مع المدارس التابعة للسلطة الوطنية، وهذا ما نلاحظه من خلال النقلات الجارية في خدماتها، في المناطق التي تقوم بخدمتها.

٥. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية، وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الدخل الشهري؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار " ت " $t.test$ وفي ضوء عرض نتائج الجدول (١٣) أظهرت نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المديرين والمديرات على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها يعزى لمتغير الدخل الشهري.

٦. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية، وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير عدد الطلاب في المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار "ت" $t.test$ " وفي ضوء عرض نتائج الجدول (١٥) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المديرين والمديرات على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها. تعزى لمتغير عدد الطلاب في المدرسة، إذ بلغ عدد المدارس التي يتراوح عدد طلابها من (١٥٠-٣٠٠) " ٢٨ " مدرسة في حين وصل عدد المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (٣٠٠ طالب) إلى (٥٣) مدرسة في المحافظات التي أجريت عليها الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة البيئة الفلسطينية التي قد تكون متشابهة إلى حد ما مما قد يؤدي إلى تشابه الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كبيرة الحجم أكثر من (٣٠٠ طالب) مع مدارس صغيرة الحجم (١٥٠-٣٠٠ طالب). هذه النتيجة اختلفت مع دراسة (حسن، ١٩٨٧) حيث بينت نتائج دراسته أن مستوى احتياجات المديرين العاملين في المدارس الكبيرة الحجم أكثر من ٣٠٠ طالب هو أعلى مستوى الاحتياجات التدريبية من المدارس صغيرة الحجم أقل من ١٥٠ طالباً. وقد يعزى ذلك حسن في دراسته إلى كثرة المشكلات الإدارية، والتربوية التي تواجه مديري المدارس الكبيرة الحجم وتتعدها.

١٠. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع

السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية، وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار "ت" $t.test$ " وفي ضوء نتائج الجدولين (١٥) أظهرت نتائج الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المديرين والمديرات على الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها تعزى لمتغير عدد المعلمين في المدرسة. وقد يعزى ذلك إلى أن عدد المعلمين في المدرسة قد لا يؤثر في زيادة أو تقليل هذه الاحتياجات التدريبية المتوافرة لدى المديرين.

هذه النتيجة اختلفت مع دراسة حسن (١٩٨٧) التي أفادت أنه بزيادة عدد المرووسين الذين يدخلون في نطاق إدارة المدير تؤدي إلى زيادة أعبائه، مما قد يؤثر على قدرته في اتخاذ القرار الفعال في الوقت المناسب؛ لأن إطار إدارته سيكون واسعاً، مما يستوجب تنمية هذه المهارات.

٨. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية، وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير موقع المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام :

١. المتوسطات الحسابية لفئات موقع المدرسة، والجدول (١٦) يبين " المتوسطات الحسابية لمجالات الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير موقع المدرسة.

٢. من أجل تحديد الفروق في الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها؛ تبعاً لمتغير موقع المدرسة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١٧) يوضح ذلك. وتبعاً لاختبار (ف) الذي يوضحه جدول (١٧) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها على المجالات تعزى لمتغير موقع المدرسة.

وقد يعزى ذلك إلى تشابه مشاكل البيئة الفلسطينية - إلى حد ما - سواء أكانت مدينة أم قرية أم مخيم. الأمر الذي قد يؤدي إلى تشابه في طبيعة المشكلات الإدارية، والتربوية، مما قد يستلزم مهارات إدارية متشابهة.

١٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع
السؤال: هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لاحتياجاتهم التدريبية، وأثرها في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام :

١- المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة في الإدارة والجدول (١٨) يبين المتوسطات الحسابية لمجالات الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها لدى مديري المدارس الأساسية؛ تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

٢- من أجل تحديد الفروق في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (١٩) يوضح ذلك.

وتبعاً لاختبار (ف) الذي يوضحه جدول (١٩) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها على المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الاختلاف في عدد سنوات خبرة قياديي الإدارة التربوية، وقياديي الإدارة المدرسية ليس له أثر في علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية، بمعنى أن سنوات الخبرة وحدها لا تكسب صاحبها ممارسات إدارية أفضل، وبهذه النتيجة تكون قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التوم، ١٩٨٦).

وقد يعزى هذا التطابق في وجهتي نظر المديرين والمديرين في الاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها، إلى أن المدير يجب ألا يعتمد على خبرته الطويلة في إدارة مدرسته، وألا يستند إلى ذلك، بل يجب أن ينمي نفسه بشتى المجالات؛ حتى لا يغلب على إدارته الروتين، والنمط التقليدي، وبهذه النتيجة تكون قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قريش، ١٩٨٧) التي أظهرت أن الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية لا تكتسب بسنوات الخدمة فقط، بل بالإعداد، والتدريب قبل الخدمة، وأثناءها على أسس تربوية حديثة.

كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفرج (١٩٧٨) التي أظهرت أن سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية وحدها لا تكسب صاحبها ممارسات إدارية أفضل.

* بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الخرشة (١٩٩٤) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة، وفي جميع مجالات الدراسة، ويعزى الخرشة ذلك إلى حاجة المديرين والمديرين حديثي العهد في الإدارة المدرسية إلى التدريب على المهارات؛ وذلك؛ لقلة إلمامهم بالمهارات الإدارية.

كذلك اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جرادات، ١٩٩١) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل الخبرة بين متوسطات درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن، هذا يعني حسب - جراتات - أن درجة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الأساسية لفتي الخبرة كانت مختلفة، وذلك لصالح الفئة القصيرة. ويمكن أن يعزى السبب حسب - جراتات - إلى أن المديرين من أصحاب الخبرة القصيرة أكثر احتياجاً تدريبياً

للأعمال الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس من أصحاب الخبرة الطويلة. ويمكن أن يعزى السبب إلى أن المديرين من أصحاب الخبرة القصيرة أكثر احتياجاً تدريبياً للأعمال الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس من أصحاب الخبرة الطويلة. ومرد ذلك حسب جرادات في دراسته إلى أن أصحاب الخبرة القصيرة لديهم خلفية بمعرفة القوانين، والأنظمة، والتعليمات المتعلقة بالعملية التربوية أقل من أصحاب الخبرة الطويلة. بالإضافة إلى أن المديرين من ذوي الخبرة القصيرة لا يقدرّون المسؤولية، ويفهمون واجبات، ومسؤوليات مدير المدرسة كما يقدرها المديرون من ذوي الخبرة الطويلة. وهكذا يزداد الإلمام بالعمل كلما ازدادت سنوات الخبرة، وكذلك فإن الحاجة إلى التدريب تزداد كلما نقصت أو قلت سنوات الخبرة لمدير المدرسة.

التوصيات

في ضوء عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالاحتياجات التدريبية، ودرجة توافرها، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات. توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

١. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية متخصصة لمديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في المجالات التالية :
تحديد الموضوع ، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وتبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه . وذلك، بسبب إيدائهم احتياجات كبيرة للتدريب على مهاراتها.
٢. عقد اجتماعات، وندوات يشارك فيها أخصائيون في الإدارة التربوية؛ لمناقشة الطرق الكفيلة باتخاذ القرار السليم.
٣. مراعاة الأسس ، والمنهجية العلمية في اتخاذ القرارات ، وألا تتخذ القرارات طابع المركزية.
٤. توثيق أواصر الاتصال بين المجتمع المحلي، والمدرسة؛ من أجل المساهمة في حل المشكلات.
٥. إجراء دراسات مماثلة تشمل كل محافظات الضفة الغربية، وقطاع غزة.
٦. إجراء دراسات مماثلة للكشف عن الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمديرين من وجهة نظر كل من المشرفين، والمعلمين، ومقارنة استخدام نتائج هذا الأسلوب بنتائج الدراسة التي اقتصرَت على وجهة نظر المدير نفسه.
٧. ضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرار ما دام الطالب هو محور العملية التربوية.

المراجع العربية

- ١- إبراهيم ، وفاء. (١٩٩٦). " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا ". رسالة ماجستير غير منشورة . نابلس : جامعة النجاح الوطنية.
- ٢- أبو شمة، إياد. (١٩٩٥). مفهوم الذات لدى لاعبين كرة السلة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.
- ٣- أبو شيخة، نادر. عساف، عبد القادر. (١٩٨٥). الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. عمان: دار النشر غير معروفة.
- ٤- أبو الخير، كمال. (١٩٧٤). أصول الإدارة العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ٥- الأونروا. (١٩٨٨). معهد التربية: دوراته وطرائفه والدراسة الذاتية فيه ارشادات وتوجيهات عامة للمعلمين الجامعيين في المرحلة الإعدادية. عمان: وكالة الغوث الدولية.
- ٦- برعي، محمد. (١٩٧٣). التدريب والتنمية. القاهرة: عالم الكتب.
- ٧- بطاح، أحمد. (١٩٩٢). خصائص مديري المدارس في الأردن. سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير. رقم ١٥ . عمان: منشورات المركز الوطني.
- ٨- التوم، عبد اللطيف. (١٩٨٦). العلاقة بين نمط قيادة قيادي الإدارة التربوية المتوسطة، وبين مشاركة مديري المدارس الإلزامية والثانوية الحكومية في الأردن في اتخاذ القرارات التربوية. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.
- ٩- تيم، علي. (١٩٨٤). صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والمديرين، والمشرفين، والتربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. إربد: جامعة اليرموك.

١٠- جرادات، سليمان. (١٩٩١). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. إربد (الأردن): جامعة اليرموك.

١١- جمعة، عوض. (١٩٩٣). الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. إربد (الأردن): جامعة اليرموك.

١٢- جمعة، لما. (١٩٨٧). اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي والأدب الحديث. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.

١٣- جمعية المكتبات الأردنية. (١٩٨٩). المعلومات واتخاذ القرارات. رسالة المكتبة. مجلد ٢٤. عدد ١. ص (٣٩).

١٤- حسن، محمد. (١٩٨٧). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات. دراسة ميدانية. في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية.

١٥- الخازن، منير. (١٩٥٦). معجم مصطلحات علم النفس. بيروت: دار النشر للجامعيين.

١٦- الخرشة، طه. (١٩٩٤). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية، والاساسية الحكومية في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان (الأردن): الجامعة الأردنية.

١٧- خشان، عبد العزيز. (١٩٧٧). الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسؤولياتهم الواقعية والمثالية. رسالة ماجستير غير منشورة. إربد (الأردن): جامعة اليرموك.

١٨- دسوقي، كمال. مترجم. (١٩٦٥). وظائف الرؤساء. تاليف: تشستر برنارد. القاهرة: دار الفكر العربي.

١٩- رفاع، سعيد. (١٩٩٣). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الثانوية بجنوب غرب المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية. أبها (المملكة العربية السعودية): جامعة الملك سعود. رسالة المعلم. العدد ٤٥. ص ص (٥٣-٧٨).

٢٠- الزعبي، طلال. الخطيب، أحمد. الجماعيني، سليمان. (١٩٩٢). اتجاهات المتدربين في مديرية تربية الزرقاء نحو المرحلة الأولى من البرنامج التدريبي ومدى تلبية لحاجاتهم. دراسة ميدانية. رسالة المعلم. المجلد ٣٣. العدد ٤.

٢١- السلمي، علي. (١٩٧٠). الإدارة العامة. القاهرة: دار المعارف.

٢٢- الشلالفة، محمود. (١٩٩٥). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الأولى كما يراها المعلمون المتدربون، والمشرفون المدربون، في مديرية عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان (الأردن): الجامعة الأردنية.

٢٣- الطراونة، سليمان. (١٩٨٨). اثر الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها الاداري التربوي في الاردن على القرارات التي يتخذها. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الاردنية.

٢٤- طوقان، علي. (١٩٩١). النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره على الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الادارية. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

٢٥- عبد الرحمن، صلاح الدين. (١٩٧٧). الاحتياجات التدريبية. ورشة تعليمية في عمليات واساليب تدريب المعلمين في اثناء الخدمة. القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

٢٦- عبد الرحمن، محمود. (١٩٩١). العلاقة بين سلوكيات ادارية مختارة لمدرء المدارس الثانوية وبين درجة قبول معلميهم لقراراتهم الادارية. رسالة ماجستير غير منشورة. اربد: جامعة اليرموك.

٢٧- العقلة، محمد. (١٩٩٠). تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. اربد: جامعة اليرموك.

٢٨- العمري، ايمن. (١٩٩٠). معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة. اربد: جامعة اليرموك.

٢٩- غنايم، عمرو. (١٩٧٨). ضغوط المديرين. دراسة ميدانية. عمان: المعهد القومي للتنمية.

٣٠- الفرّح ، وجيه. (١٩٧٨). أثر التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الإلزامية الحكومية في الأردن، على أدوارهم ومسؤولياتهم الإدارية . رسالة ماجستير غير منشورة. عمان : الجامعة الأردنية.

٣١- فهمي، سامية. (١٩٨٥). الادارة العامة في المؤسسات الاجتماعية. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.

٣٢- قزاقزة، محمود. (١٩٨٧). نحو ادارة تربوية واعية. بيروت: دار الفكر اللبناني.

٣٣- القواسمي، محمود. (١٩٩٣). الضغوط التي يواجهها مديرو كليات المجتمع في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس (فلسطين): جامعة النجاح الوطنية.

٣٤- كبيه، محمد. (١٩٨٧). نظرية القرارات الادارية. حلب: مديرية الكتب.

٣٥- كنعان، نواف. (١٩٨٣). اتخاذ القرارات الادارية. الرياض (المملكة العربية السعودية): مطابع الفرزدق.

٣٦- ماهر، احمد. (١٩٨٥). الادارة مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.

٣٧- مرسي، محمد. (١٩٧٥). الادارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها. ط ٢ . القاهرة: عالم الكتب.

٣٨- معهد الادارة العامة. (١٩٩٣). واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الادارة العامة. العدد ٧٩. ص (١١٣).

٣٩- مكتب التربية العربي لدول الخليج. (١٩٩٣). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم في مدارس المرحلة الثانوية بجنوب غرب المملكة العربية السعودية. رسالة الخليج العربي. العدد ٤٥. ص (٥٦-٥٣).

المراجع الأجنبية

1. Ashline, M. (1993). Consumer involvement in evaluation and quality assurance effort: Review of current efforts in the field of developmental disabilities. Paper presented at the conference of the Mid- Western Educational Research Association, Oct.13-16.
2. Bartunek, J. M. (1980) Participation , training , agreement , and teachers participation in decision making. Group and Organization Studies, 5.4, 491-504.
3. Bartunek, J. M. and Keys, Ch. B. (1982) . Power equalization in schools through organization development. Journal of Applied Behavioral Science , 18.2 , 171-183.
4. Bertie, Everalld, and Geoffery. (1990). Effective school management (2 nd ed.). London : Chapman.
5. Bredeson, P. V. (1989) . Redefining leadership and the role of school principals : Responses to changes in the professional worklife of teachers . High School Journal , 73.1 , 9-20.
6. Bullion, M. A. (1993). Developing collaboration and teacher reflection in a college curriculum class. Paper presented at the Annual Meeting of the National Reading Conference, Charleston, ILL.
7. Busman , D. (1992). The myth of the teacher resistance : The influence of authenticity and participation on faculty trust . Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association .
8. Cambell, E. and Glenda, H. (1991). Nature and influence of values in principal decision. Alberta Journal of Educational Research, 37.2, 167-178.

9. Clift, R. T., Jonson, M. Holland, P. & Veal, M. (1992). Developing the potential for Collaborative school leadership. **American Educational Research Journal**, 29.4, 877-908.
10. Cozijnsen, A. J. and Hoksbergen, A. R. (1983). Innovation strategies of principal of adult day evening schools. **Pedagogische Studies**, 60.7-8, 300-312.
11. Cromwell, R. R. (1996). Who are we as instrustional leaders : A statistical analysis. Paper presented at the Anuual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education.
12. Cross, R. (1980) . A description of decision - making patterns of school principals. **Journal of Educational Research**, 73.3, 154-159.
13. David, J. L. (1996). The who, what, and why of site - based management. **Educational Leadership**, 53.4, 4-9.
14. De-Candido, L. S. (1986). The use of quality circle techniques to improve problem solving in elementary school, Nova University.
15. De Nomme, D. A. (1995). Improving the IEP process : strategies for increasing the active involvement of junior high regular class room teachers, parents and students in the decision - making process and IEP development. Nora Southwestern University.
16. Dereshiwsy, M. I. (1993). Assessing learning for leadership : A multimethod qualitative evaluation of the 1992 Arizona leadership Academy. Paper presented at the Pacific Rim Symposium on Higher Education Evaluation.

17. Drucker, P. (1974). Management task responsibilities and practices. New York : Harper and Row.
18. Ejiogu, A. M. (1983). Participative management in a developing economy :Poison or placebo ? Journal of Applied Behavioral Science, 19.3, 239-247.
19. Everard, B. and Morris, G. (1990). Effective school management. (2 nd ed.). London : Chapman Publishing.
20. Eric Digest. (1994). School counselors collaborating for student success.
21. Fredric, Lord M. Melvin, Novick R. (1968). Statistical theories of Mental Test Scores, Mass: Addison - Wesley.
22. Freidkin, N. E. and Slater (1994) .School leadership and performance : A social network approach. Sociology of Education, 67.2, 139-157.
23. Glasman, N. S. (1986). Three evaluation - related behaviors of the school principal. Educational Evaluation and Policy Analysis, 8.3, 227-236.
24. Hallinger, Ph., and Richardson, D. (1988). Models of shared leadership : Evolving structures and relationship. Urban Review , 20.4, 229-45.
25. Hantula, D. A. (1995). Disciplined decision making in an interdisciplinary environment : Some implications for clinical application of statistical process. Journal of Applied Behavior Analysis, 28.3, 371-77.

26. Hoy, W. K., Sousa, D. A. (1984). Delegation : The neglected aspect of participation in decision making. Alberta Journal of Educational Research, 30.4, 320-331.
27. Report of international Bureau of Education. (1995). National Institute for Educational Research. Tokyo (Japan) : n.p.
28. Jackson, T., et al. (1995) PRD* Cost : Providing timely information to monitor progress toward university goals. Cause Effect, 18.3, 27, 32-38.
29. Johnson, W. L. Synder, K. J. (1988). Organizational development for American schools. Organization Development Journal, 6.3, 63-69.
30. Jenkins, J. R., Ronk, J. Schrag, J. A., Rude, G.G. (1994). Effects of using co. decision making for low - performing students. Elementary School Journal, 94.3, 357-372.
31. Johnson, N. A., Holdaway, E. A. (1990). School effectiveness and principals effectiveness and job satisfaction : A comparison of three school levels. Alberta Journal of Educational Research, 36.3, 265-295.
32. Kinne, D. A., et al (1994). The Urban learner framework : An overview, Office of Educational Research & Improvement, Washington, D.C.
33. Lebda, J. L. (1986). Suspending or expelling handicapped students : A systematic model for principal decision making. High school Journal, 70.1, 33-39.

34. Mcenergney, R., Hinson, S. (1985). Assessing professional decision - making abilities. Educational Communication and Technology Journal, 33.3, 179-183.

35. MCcolskey ,W. H., W, James, A. , Lawton, R. W. (1985). Predictors of principals reliance on formal and informal sources of information. Educational Evaluation and Policy Analysis, 7.4, 427-436.

36. Millerburg, A. and Hyle, A. E. (1991). Ethics or the law: What drives administrative decisions? Oklahoma, US.

37. North Central Regional Center for Rural Development .(1993). Partners in community leadership : Youth and adult working together for better communities. Ames, Iowa State University Press.

38. Ohio Board of Regents, Columbus. (1993). Service expectations for two - year colleges and regional campuses. Report of the Regents Advisory Committee for Performance Measures.

39. Owers, Robert G. and Lewis, E. (1976). Managing Participation in organizational decisions. Group and Organization Studies, 1.1, 56-66.

40. Palardy, J. M. (1992). " Tall " school organization : A negative factor in teacher principal empowerment. Journal of Instructional Psychology, 19.3, 185-187.

41. Pashiardis, P. (1994). Problem and dilemma identification and formulation as the most critical element of the decision - making process : Behavioral bases and characteristics . Paper presented at the International Intervention Program in Educational Administration, Toronto, Ont.

42. Pratt, C. C. (1995). Family professionals and family policy : Strategies for influence. **Family Relations**, 44.1, 26-62.

43. Ruth E. Randall. " Assessing the Need of Elementary Principals For Continuing Education in Decision - Making." Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York City, New York , April 4-8-1977(U. S. Educational Resources Information Center, ERIC Document ED 136378, July 1977) PP. 65-70

44. Simon, H A., (1961). Administrative behavior. New York : Macmillan.

45. Smylie, M. A. (1992). Teacher participation in school decision making : Assessing willingness to participate. **Educational Evaluation & Policy Analysis**, 14.1, 53-67.

46. Shepard, D. (1988). Enter preneurship education project in vocational education program: Survey of program coordinators. University of Northern Iowa. School of Business, Cedar Falls.

47. Weiss, C. H. and Cambton, J. (1994). Principal shared decision making, and school reform. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, 16.3, 287-301.

48. Wood, C. J. (1984). Challenging the assumptions underlying of participation decision making strategies : A longitudinal case study. **Small Group Behavior**, 20.4, 428-448.

ملحق رقم (١)

رسالة توصية من وزارة التربية والتعليم العالي

ملحق رقم (٢) قائمة راندال

الصورة " ب "

مدى الحاجة الى الاحتياجات التدريبية في اتخاذ القرارات

الصورة " ا "

الاحتياجات التدريبية ودرجة توافرها

درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	الرقم	فترات الاستبانة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
					١	التعرف على المشكلة					
					٢	التعرف على العوامل المسنولة عن المشكلة					
					٣	تحديد أولويات لمواجهة المشكلة					
					٤	تحديد من الذي سيتخذ القرار					
					٥	اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار					
					٦	حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار					
					٧	تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد					
					٨	تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه					
					٩	التنبؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذها					
					١٠	توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية					
					١١	التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار					
					١٢	الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة					
					١٣	الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بشأن القرار					
					١٤	توقع النتائج المترتبة على القرارات					
					١٥	استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي					
					١٦	إشراك الطلاب في اتخاذ القرار					
					١٧	إشراك المعلمين في اتخاذ القرار					
					١٨	إشراك الإداريين في اتخاذ القرار					
					١٩	إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار					
					٢٠	التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى قرار					
					٢١	تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار					
					٢٢	اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة					
					٢٣	التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل					
					٢٤	التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية					
					٢٥	استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات					
					٢٦	تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار					
					٢٧	متابعة تنفيذ القرار المتخذ					
					٢٨	تحديد مدى فعالية القرار المتخذ					
					٢٩	كسب تأييد المنفذين للقرار					
					٣٠	كسب تأييد المتأثرين بالقرار					

ملحق رقم (٣)
استبانة لدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري
المدارس الأساسية، وأثرها على عملية اتخاذ القرارات.

عزيزي المدير ... عزيزتي المديرة

تحية طيبة وبعد:-

وضعت هذه الاستبانة للتعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بصناعة القرار، والمتوفرة لدى مديري المدارس الأساسية (الحكومية، ووكالة الغوث ولدى مدراء المدارس الأساسية في محافظات (نابلس، وقلقيلية، وجنين، وطولكرم). ويأمل منك الباحث تعاوننا منطقياً، وموضوعياً في الإجابة على فقرات الاستبانة، ويؤكد لك انه لن يطلع عليه سوى الباحث نفسه، (ولن يسمح لأحد بالإطلاع عليه) مهما كانت صفته ولا ضرورة لكتابة الأسماء. وعليه التمس منك أن تكون / تكوني في غاية الأمانة والدقة في الإجابة لتحقيق الهدف من الدراسة.

راجياً التكرم بمراعاة الأمور التالية عند الإجابة عن فقرات الاستبانة:

١. الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة.
 ٢. إعطاء حكم واحد من بين الأحكام المتدرجة للفقرة الواحدة في كل من عمودي (التوافر للاحتياجات ومدى الحاجة إليها).
 ٣. عدم إجراء أي تعديل أو تغيير على الفقرات.
 ٤. وضع إشارة (X) مقابل الفقرة التي تنطبق عليها الحالة في كل من العمودين.
 ٥. الإجابة على كلتا الصورتين (أ) يمين الصفحة و (ب) على يسار الصفحة بوضع إشارة (X) كما هو واضح في بند ٤ والموجودة في ملحق رقم (٢).
- شاكراً لك تعاونك الصادق في خدمة البحث العلمي.

الباحث

مفتاح الإجابة

في القسم رقم (١) الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الموجود أمام الإجابة التي تنطبق عليها الحالة .

مثال : الجنس ☐ ذكر ☐ انثى

في القسم رقم (٢) الرجاء وضع إشارة (X) أمام الفقرة، وتحت الخانة.

القسم رقم (١) البيانات الشخصية والوظيفية

١. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. المؤهلات الدراسية للمدراء ☐ دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس
٣. السلطة المشرفة على المدرسة ☐ الحكومة ☐ الوكالة
٤. موقع المدرسة التي تعمل بها ☐ مدينة ☐ قرية ☐ مخيم
٥. الدخل الشهري من مصادر مختلفة ☐ (١٠٠٠-١٥٠٠) شيقل ☐ (أكثر من ١٥٠٠) شيقل
٦. عدد الطلاب في المدرسة ☐ (١٥٠-٣٠٠) طالب ☐ (أكثر من ٣٠٠) طالب
٧. عدد المعلمين بالمدرسة ☐ (١-٢٠) معلم ☐ (أكثر من ٢٠) معلم
٨. سنوات الخبرة في الإدارة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ بين ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

القسم رقم (٢)

الرقم	فقرات الاستبانة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
١	القدرة على الإحساس بالمشكلة					
٢	القدرة على تحديد المشكلة					
٣	القدرة على تحديد الموضوع الذي يراد اتخاذ القرار بشأنه					
٤	توقع كيفية تأثير إدراك المشكلة بالقيم الشخصية					
٥	الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة					
٦	القدرة على جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة					
٧	القدرة على تحليل المعلومات					
٨	القدرة على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة					
٩	القدرة على تشخيص بدائل الموقف واحتمالاته					
١٠	القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل					
١١	اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة					
١٢	القدرة على التأثير على أبعاد المواقف السلبية					
١٣	القدرة على حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار					
١٤	القدرة على فحص البدائل					
١٥	القدرة على اختيار البديل المناسب (القرار)					
١٦	القدرة على التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية					
١٧	القدرة على تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار					
١٨	القدرة على استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي					
١٩	إشراك المعلمين في اتخاذ القرار					
٢٠	إشراك الطلاب في اتخاذ القرار					
٢١	إشراك المجتمع المحلي بشأن القرار					
٢٢	الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي بشأن القرار					
٢٣	التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى قرار					
٢٤	القدرة على تحديد مدى فعالية القرار المتخذ					
٢٥	القدرة على تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه					
٢٦	القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار					
٢٧	القدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار					

The inventory consisted of 27 training needs.

It was used to identify the training needs and the degree of their availability.

The inventory of needs was divided into five dimensions according to the steps followed in taking administrative decision. These domains are as follows:

1. Clear understanding of the objective or purpose which the decision will serve (statement of the problem).
2. Gathering facts, opinions, ideas related to the problem (data collection).
3. Analysis and interpretation of the data.
4. Decision making stage by favouring and choosing one of the propabilities as the most appropriate in terms of results (decision making).
5. Informing the concerned parties of the decision to implement it.

The data were analysed at An - Najah University Computer Center by using means, percentages, T- test and Analysis of Variance one way (ANOVA).

The findings of study showed the percentage of response to the domains, covered in the study, according to principals and headmistresses, in (Training Needs and Degree of Availability) ranged between 71.6% - 78.7% ,and it shows the high degree for training . The “ subject identification ” received the highest percentage (78.7%) received the lowest percentage (71.6%) .

The study revealed that there were no significant statistical differences at $\alpha = 0.05$ due to the variables of sex, academic qualification, supervising authority, type of school , marital status, monthly income, number of students in school, number of teachers in school, school location, and years of experience in administration concerning “ Training Needs and Extent of their Availability ”.

Abstract

Training Needs for Primary School Principals and Their Impact on Decision - Making

This study aimed at identifying the training needs of primary school principals and their importance in decision making.

The study endeavoured to answer the following questions:

1. What is the extent of training needs for primary school principals in the northern district of the West Bank according to the principals themselves?

2. Are there any statistical significant differences in the principals' estimates for training needs which can be attributed to :

A. Sex.

B. Academic qualification.

C. Supervising authority.

D. Monthly income .

E. Number of students in the school.

F. The number of teachers in the school.

G. Location of the school.

H. Administrative experience.

The subjects of the study comprised of government primary school principals and headmistresses run by the Palestinian National Authority, and UNRWA primary schools in the West Bank northern districts : Nablus, Tulkarm, Jenin and Qalqilya.

The subjects of the study totalled 236 principals and headmistresses. Eighty one principals' and headmistresses were chosen and stratified randomly and regularly. The questionnaire, used in this study, was taken from Ruth E. Randal and was modified to fit the objective of this study . The researcher checked the validity of the questionnaire by presenting it to eight specialists in the field of education from different Palestinian universities. He also tested its reliability by applying Alpha - Cronbach formula . The coefficient reliability amounted to 0.89.

**An - Najah National University
College of Education**

**" Training Needs for Primary School Principals
and Their Impact on Decision - Making "**

Master Thesis

**Submitted By
Ibrahim A. Al-Nuri**

**Supervised By
Dr. Ali Habayeb**

**In Partial Fulfillment of the requirements for
the Degree of Master of Education**

June - 1997