

## "تفعيل دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية"

إعداد

إسماعيل محمود سيد محمد

إشراف

أ.م. د/ عبد الحكيم رضوان سعيد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسيوط

أ.م. د/ أسماء محمد السيد مخلوف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - جامعة السويس

د. هبة غريب محمد

المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة السويس

### مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث الحالي إلي قياس دور مديري المدارس الإعدادية في تطوير جودة القرارات المدرسية في بعض محافظات القناة ( السويس والإسماعيلية ) من وجهة نظر المعلمين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي متمثلاً في الاستبيان والذي تم تطبيقه على مجتمع الدراسة المكون من (٣٠٠) معلم ومعلمة من محافظتي السويس والإسماعيلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرار المدرسي تبعاً لمتغيرات (النوع - العمر - آخر دورة سجل فيها المدير - عقد الاجتماعات - وجود أو عدم وجود انترنت - استخدام الكمبيوتر بكفاءة)، وجود فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات (مستوى التعليم، - المقترحات) .  
الكلمات المفتاحية: مديري المدارس الإعدادية - جودة القرارات المدرسية.

### مستخلص البحث باللغة الإنجليزية:

### Abstract:

The objective of the present research is to measure the role of middle school principals in developing the quality of school decisions in some governorates of the Canal (Suez and Ismailia) from the teacher's point of view. The research used the analytical methodology of the questionnaire, which was applied to the study community of 300 teachers from the governorates of Suez and Ismailia. There are no statistically significant differences in the quality of school decision depending on the variables of the (type - age - the last course in which the principal has registered - holding meetings - the presence or absence of the Internet - using the computer efficiently), there are statistically significant differences in the quality of school decisions depending on the variables (level of education - proposals).

**Key words:** Middle School Administrators – Quality of School Decisions

## مقدمة:

يُعتبر العصر الحالي عصر التطورات السريعة والقفزات المتلاحقة في شتى المجالات حيث تواجه المؤسسات عددًا من المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، لا سيما التطور التكنولوجي والذي تتصاعد وتيرته بشكل سريع. هذا التطور قد يجعل معارف وأساليب الأفراد قديمة وغير ملائمة أو دون جدوى، مما يستدعي من المؤسسات تبني استراتيجيات جديدة ومبتكرة لمواكبة هذه التغيرات وضمان استمرارية النجاح والتنمية.

ولا شك أن الإدارة تُعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية في أي دولة تسعى إلى تطوير نفسها لمواكبة الأوضاع التنافسية. فالإدارة الفعّالة تمكّن المؤسسات من أداء دورها كأداة للتنمية بشكل إيجابي، وذلك يجعل المسؤولية كبيرة على مديري المؤسسات في تقديم تجارب وخبرات وأفكار حديثة فيما يتصل بالمعرفة، التي تنعكس على واقع عملهم الإداري والتنظيمي في ذات الوقت، فلم يعد المديرين يعتمدون في مناخهم التنظيمي على كفاءتهم الفنية في تطوير مؤسساتهم، وفي رفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة فحسب، بل ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمهارات الشخصية في إقامة علاقاتهم مع المرؤوسين والتي تؤدي دوراً مهماً وبارزاً في زيادة فاعلية المدير، فضلاً عن القيام ببعض الأدوار الإضافية كتحفيز وترغيب العاملين، وزيادة الدافعية لديهم في العمل، وإتاحة مناخ جيد من المشاركة والتفاعل بين الكادر التعليمي والإداري والذي يُسهم بدوره في تحقيق الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي<sup>(١)</sup>.

فالأداء التنظيمي هو غاية المنظمة، والذي يصبح هدفها الرئيس لبلوغ الأهداف، ولتحقيق تلك الأهداف المرجوة لابد من توفر القيادات التي تمتلك رؤى وتصورات مستقبلية تمكنهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم في صنع القرار التنظيمي الذي هو بمثابة النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات المجتمعية ولا سيما المؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup>.

ولما كانت المؤسسات التعليمية تشكل أهمية كبيرة في المجتمع تتمثل في بلورة مبادئ وقواعد عملية اعداد النشء، فقد ازدادت أهمية صنع القرار التربوي واتخاذها في مجال الإدارة التعليمية في الآونة الأخيرة، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على مختلف المستويات التعليمية، وأضحى النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية إنما يرجع لحد كبير إلى قدرة وكفاءة قيادتها على صنع واتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها<sup>(٣)</sup>. حيث يرى كثير من

<sup>١</sup> - يوسف حليم الطائي: دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع ٣٨، فبراير، ٢٠١٨، ص ٩٥.

<sup>٢</sup> - عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٤.

<sup>٣</sup> - نبيل سعد خليل: واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، مجلة التربية، الجمعية العربية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول، يونيو، ٢٠١٦، ص ٦٧.

مفكري وخبراء الإدارة المعاصرين أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات وأن القرار هو قلب الإدارة<sup>(٤)</sup>،

وبما أن المدرسة قاعدة الإنتاج التربوي في المؤسسات التعليمية، فإنها لا بد أن تنال اهتماماً خاصاً ولا سيما مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، فهي المرحلة التي يتم فيها تهيئة الفرد واعداده بشكل سليم من التأثير المنظم على سلوك الطلاب، واعدادهم علمياً ونفسياً واجتماعياً للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم هذا المجتمع.

ولا يفوتنا أن ذلك انما يعتمد على مدى تطور أنماط الإدارة لدي مديري تلك المرحلة ومدى تأثيرها المباشر على نجاح العملية التعليمية أو القصور فيها (متلماً يشير الواقع الفعلي في مصر لعمل مدراء المدارس).

وبناءً على ما سبق نتضح أهمية دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية، وهو الهدف الذي من أجله قُدم هذا البحث.

### مشكلة البحث:

يؤدي مديرو المدارس الإعدادية أدواراً بارزة وفعّالة في إتاحة مناخ تعليمي ملائم ينعكس على العملية التعليمية ويؤثر في المقام الأول على ثمره المستقبل، وهم النشء في مرحلة التعليم الأساسي خاصة الحلقة الثانية وهي المرحلة الإعدادية، الذي يشكل كل طالب فيها مستقبلاً بما يؤهله ويعود بالنفع عليه أولاً ثم على الدولة ثانياً. ومن المنطق عليه أن ما يتمتع به المدير من مهارات ينعكس تأثيرها الإيجابي على المدرسة وعلى العملية التعليمية والإدارية ككل، فقد بينت دراسة (مريم محمود، ٢٠٢١)<sup>(٥)</sup> ودراسة (منى حسن، ٢٠٢١)<sup>(٦)</sup> التأثير الفعّال لدور المدير على العملية التعليمية والإدارية أيضاً وعلى اتخاذ القرار، فيؤثر دور المدير من مختلف المناحي على القرارات المدرسية، بل إنه يحسن من فعاليتها وجودتها كما أوضحت دراسة دراسة (محمد علي، ٢٠٢٣)<sup>(٧)</sup> ودراسة (أحمد الجوهري، ٢٠٢٣)<sup>(٨)</sup>.

<sup>٤</sup> - علي بن أحمد البصيلي: اتخاذ القرار بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي، مجلة البحوث النفسية التربوية، العدد الثاني، مارس، ٢٠١٨، ص ١٤١.

<sup>٥</sup> مريم محمود: المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في صنع القرارات الإدارية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طنطا، مصر، ٢٠٢١.

<sup>٦</sup> منى حسن: أثر الذكاء العاطفي لمديري المدارس على جودة القرارات في إدارة الأزمات، مجلة العلوم التربوية، ع ٢٤، ٢٠٢١، صص ٤٥-٦٧.

<sup>٧</sup> محمد علي: دور القيادة التحولية لمديري المدارس في تحسين جودة اتخاذ القرارات بالمدارس المصرية، مجلة التربية المعاصرة، ع ٣، ٢٠٢٣، ص ص ١٣\_١٧.

<sup>٨</sup> أحمد الجوهري: دور البيانات الضخمة في دعم قرارات مديري المدارس الثانوية، مجلة التربية والتنمية البشرية، جامعة المنصورة، ع ١٢، ٢٠٢٣، ص ص ٧٥\_٩٤.

وتماشياً مع ذلك تحظى جودة القرارات المدرسية باهتمام كبير من قبل المؤسسات التعليمية نظراً لأهميتها القصوى في ظل الظروف الراهنة، وذلك بسبب ما تواجه المؤسسات التربوية بشكل عام والقطاع المدرسي بشكل خاص من تحديات وصعوبات كبيرة بسبب تأثير التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات والعديد من المتغيرات، وتساعد المنافسة وشدتها مما دفع إدارات القطاع المدرسي - ولا سيما إدارات الحلقة الثانية من التعليم الأساسي - إلى البحث عن نظام متكامل للمعلومات يساندها في مجابهة التهديدات والمخاطر واستغلال الفرص من بيئتها المحيطة ، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، وبالتالي تحسين جودة القرارات المدرسية، لذا حاول الباحث تسليط الضوء على هذا الموضوع لإثارة اهتمام مديري المدارس الإعدادية، بمحافظات قناة السويس بأهمية والاستفادة منه بالشكل الصحيح في تحسين جودة القرارات المدرسية.

ومما سبق تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١- ما الأسس النظرية لتطوير جودة القرارات في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات (النوع - مستوى التعليم - العمر - نوع المدرسة - مكان الإقامة - استخدام الكمبيوتر بكفاءة - عقد دورات في الكمبيوتر - آخر دورة تم التسجيل فيها - وجود إنترنت بالمدرسة - عمل اجتماعات دورية - الرؤية لتطوير جودة القرارات) من وجهة نظر المعلمين بمحافظتي السويس والإسماعيلية؟

٣- هل يختلف دور مديري المدارس الإعدادية في تطوير جودة القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات (النوع - مستوى التعليم - العمر - نوع المدرسة - مكان الإقامة - استخدام الكمبيوتر بكفاءة - عقد دورات في الكمبيوتر - آخر دورة تم التسجيل فيها - وجود إنترنت بالمدرسة - عمل اجتماعات دورية - الرؤية لتطوير جودة القرارات).

٤- ما التوصيات والمقترحات لتطوير جودة القرارات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟

#### فروض البحث:

الفرض الرئيسي : الذي ينص على (هل توجد فروق دالة احصائياً لجودة اتخاذ القرار و أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية تبعاً للمتغيرات المستقلة (النوع - مستوى التعليم - العمر - نوع المدرسة - مكان الإقامة - استخدام الكمبيوتر بكفاءة - وجود دورات في الكمبيوتر - آخر دورة تم التسجيل فيها - وجود إنترنت بالمدرسة - عمل اجتماعات دورية - الرؤية لتطوير جودة القرارات)؟

ومنه تنفرع مجموعة من الفروض الفرعية وفقاً لكل متغير كما سيتضح لاحقاً في التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

#### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الأسس النظرية لتطوير جودة القرارات في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

\_ الوقوف على واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين بمحافظتي السويس والإسماعيلية.

\_ الكشف عما إذا كان هناك اختلاف لدور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية تبعاً لمتغيرات (النوع - مستوى التعليم - العمر - نوع المدرسة - مكان الإقامة - استخدام الكمبيوتر بكفاءة - عقد دورات في الكمبيوتر - آخر دورة تم التسجيل فيها - وجود انترنت بالمدرسة - عمل اجتماعات دورية - الرؤية لتطوير جودة القرارات) من وجهة نظر المعلمين بمحافظتي السويس والإسماعيلية.

\_ الوصول لمقترحات وتوصيات تطوير جودة القرارات المدرسية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في أنه يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في مجال تطوير جودة القرارات المدرسية، وذلك لأنه يتناول تفعيل دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية، وذلك من خلال دراسة المتغيرات المختلفة والتي قد تؤثر في جودة اتخاذ القرار المدرسي، وما ينتج عن ذلك من المساعدة في مواجهة التحديات المحلية والتغيرات العالمية المعاصرة في المجال التربوي بشكل عام، والمجال المدرسي بشكل خاص.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي **المنهج الوصفي** للتعامل مع واقع الظاهرة المدروسة بكل معطياتها العلمية من حيث: الماهية- الأهمية- الأسباب- العوامل المؤثرة فيها، كما استخدم البحث الأسلوب الإحصائي لتفسير النتائج. وقد تم ذلك وفق الخطوات الآتية:

١- التأسيس النظري لأدبيات جودة القرارات المدرسية بالمؤسسات التعليمية، ودور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تفعيل جودة تلك القرارات.

٢- تصميم وبناء الأدوات وتم ذلك عن طريق:

أ\_ تصميم استبانة مكونة من ٤٠ مفردة مقسم على أربعة محاور وفقاً لأدوار المديرين (الدور الإداري\_ الدور الاجتماعي\_ الدور النفسي\_ الدور الثقافي)

ب\_ تطبيق الاستبانة على عينة قوامها ٣٠٠ معلم ومعلمة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظتي السويس والإسماعيلية.

٣- التحليل الإحصائي لبيانات التطبيق الميداني، والتوصل إلى النتائج وتفسيرها في ضوء ما أسفرت عنه البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث الحالي.

٤- طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات من أجل تفعيل دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية.

### أدوات البحث:

استخدم البحث الحالي الأدوات الآتية:  
الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة بلغ عددها ٣٠٠ معلم ومعلمة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة السويس والإسماعيلية.

### حدود البحث:

**الحد الموضوعي:** تناول تفعيل دور مديري المدارس الإعدادية في تحسين جودة القرارات المدرسية بمحافظة السويس والإسماعيلية.

**الحد البشري:** ويتمثل في تطبيق استبانة وعمل مقابلات شخصية مع بعض معلمي المدارس الإعدادية.

**الحد الجغرافي:** ويشمل بعض المدارس الإعدادية بمحافظة السويس والإسماعيلية.

**الحد الزمني:** زمن إجراء الدراسة الميدانية، وتمت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤م / ٢٠٢٥م.

### مصطلحات البحث:

تتمثل المصطلحات الأساسية للبحث فيما يلي:

#### ١- دور Role:

كل ما يطالب به الفرد من مهام وأنشطة يتم تحديدها بوصفها واجبات وظيفية، وهو قدرة تعمل على تحديد النتائج باستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، وعلى أكمل وجه وبأقل جهد ووقت ومال، وهو مجموعة المهام القيادية والإدارية والإشرافية والتفويضية والتخطيطية التي تمثل الواجبات والمهام اللازمة للفرد في موقع محدد<sup>(٩)</sup>.

#### ٢- تطوير development:

وتعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك باستغلال الفرص المتاحة وتطبيق طرق علمية لتحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة<sup>(١٠)</sup>.

#### ٣- الجودة Quality:

مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة عن طريق أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء<sup>(١١)</sup>.

<sup>٩</sup> - معجم المصطلحات التربوية والنفسية، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الكويت، ص ١٤٥.

<sup>١٠</sup> - منال رشاد عبد الفتاح وجمال محمد أبو الوفا: قاموس مصطلحات العلوم التربوية، القاهرة، ٢٠٢٤، ص ٢٣٩.

<sup>١١</sup> - محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والطبع وتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ٢٠١١، ص ٢٥٤.

#### ٤- جودة القرارات المدرسية: Quality of School Decisions

يعود مصطلح القرار Decision لكلمة لاتينية الأصل وتعني الفصل أو القطع في مسألة، أو خلاف معين، أو الحكم، أو عزم شخص ما على فعل معين. كما تعرف جودة القرارات المدرسية بأنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لتحقيق الفاعلية والكفاءة داخل الفصول الدراسية والمدرسة بشكل عام، ورفع مستوى المنتج التربوي (الطالب)، وذلك من خلال إحداث تحول كبير في طريقة إدارة مدخلات المؤسسة للعملية التعليمية، بهدف الوصول إلى الحسم المستمر للمخرجات والخدمات التي تقدمها بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية التعلمية"<sup>(١٢)</sup>.

ويعرف الباحث جودة القرار المدرسي إجرائياً بأنه "اختيار مدير المدرسة لأفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل أو خيار، وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها، للمساعدة في اتخاذ القرار العلاجي الصحيح".

#### ٥- المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي The Preparatory Schools

تمثل المدارس الإعدادية الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، وهذه الحلقة تستكمل تنمية شخصية الطالب في المرحلة العمرية من ١٢-١٤ سنة، وتكسبه المعارف والمهارات التي تعده للالتحاق بالمرحلة التالية، مرحلة التعليم الثانوي<sup>(١٣)</sup>.

#### الدراسات السابقة:

وقد تناولت الدراسات السابقة المحاور التالية:

أ- مديرو المدارس الإعدادية.

ب- جودة القرارات المدرسية.

أولاً- دراسات تناولت مديري المدارس الإعدادية، وتم عرضها تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

١- دراسة البلادي (٢٠٢٣) بعنوان: "مستوى ممارسة مدير المدرسة لدوره كباحث، من وجهة نظر مدراء المدارس"<sup>(١٤)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف مفصلاً "مدى المدرسة كباحث"، ومستوى ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي. من وجهة نظرهم، ومدى إسهام مدير المدرسة بنشاط ثقافة البحث العلمي بمجتمع المدرسة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي عبر تطبيق

<sup>١٢</sup> - خالد الحربي: متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمكة المكرمة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع١٠٢٤، ٢٠٢٤، ص١٢٥.

<sup>١٣</sup> - الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، القاهرة، ص٥٤.

<sup>١٤</sup> - عبد الرحمن بن عودة البلادي: مستوى ممارسة مدير المدرسة لدوره كباحث من وجهة نظر مدراء المدارس، دراسات تربوية ونفسية، ع١٢٢٤، ٢٠٢٣، ص٢٧١.

الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكهن، مجتمع الدراسة من، جمع مدراء مدارس، منطقة المدينة المنورة وعددهم (١٢١٣) مدير مدرسة، وقد تكونت العينة من (٣١٤) مديراً في المدينة المنورة.

وقد تصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ان، ممارسة مدير المدرسة للبحث العلمي، كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.٠٢). اسهام المدير في نشر ثقافة البحث العلمي في مجتمع المدرسة إسهاماً مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية والأبعاد لجودة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، حيث إن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً.

٢- دراسة ماريسل (٢٠٢٣) بعنوان القيادة الموزعة: ممارسات مديري المدارس لتعزيز التطوير المهني للمعلمين لتحسين المدرسة<sup>(١٥)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى، تحليل، ممارسات مدراء المدارس، التي، تهدف إلى، توفير فرص، التطوير المهني، لتعزيز قيادة المعلمين، لتحسين، المدرسة، ربط تصورات قادة المعلمين، فيما يتعلق، بفرص، التطوير المهني، التي، يمنحها مدراء المدارس، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على، المنهج الوصفي، التحليلي، عن طريق، فحص، ٢١ مقالة، بما في ذلك المقالات الفادبة شبه المنظمة مع مديري المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: عدم وجود فروق دالة في جودة القرارات تبعاً للمقترحات وقد تم استخدام أسلوب المقارنات المتعددة واختبار LSD لتحديد مصدر الفروقات. تشد النتائج إلى أنه يجب على مديري المدارس الهفاء بمسئولياتهم بانتظام والاهتمام بالتطوير المهني للمعلمين لتحسين مدارسهم.

٣- دراسة أسماء عبد الغفور (٢٠٢٢) بعنوان بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد<sup>(١٦)</sup>.

هدفت الدراسة الحالية إلى، رصد واقع معوقات تطبيق، القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بمدارس، المرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي، الجديد. واعتمدت الدراسة الحالية على، المنهج الوصفي، التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠١) فرداً من القيادات المدرسية (مدراء مدرسة - وكلاء مدرسة - مشرفين تربويين) بالحلقة الثانية من، التعليم الأساسي، (المرحلة الإعدادية) بمحافظة الوادي، الجديد. وقد تصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: جمود النمط الإداري في بعض المؤسسات التعليمية وعدم استخدامه

<sup>١٥</sup>:Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement, Department of Applied Pedagogy, Autonomous University of Barcelona, 2023,p. 237.

<sup>١٦</sup>- أسماء عبد الغفور إبراهيم: بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، ع ٤١، ٧٧، ٢٠٢٢، ص ١٢٥.

لأساليب التكنه له حبا الادارة المعاصرة، الجهود في العالم العربي تخطو ببطء نحو استيعاب الثورة المعلوماتية والإلكترونية، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لوجود أه عدم وحد انتنت.

٤- دراسة دارين، (٢٠٢٢) بعنوان، "الصاكال، المصممة من قبل مديري المدارس والتي تعزز التعلم المهني، للقادة المتسطين"، (١٧).

هدفت هذه الدراسة الى البحث في كيفية دعم التعلم المهني للقادة المتسطين من خلال تطوير الصاكال، التنظيمية المناسبة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تقدم ثلاثة نماذج مصممة لمديري المدارس مستمدة من البيانات النوعية التي تم جمعها من ١٢ مدرسة لدراسة الحالة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: تساهد النتائج في الأدبيات المتنامية حول تنمية القادة المتوسطين، ودور البنية التحتية المدرسية في التعلم المهني. وجود فروق دالة إحصائياً في جودة الإدارة المهنية تبعاً لوجود دورات في الحاسب حيث كانت قيمة ت غير دالة احصائياً عند مسته، دلالة ٠.٠٠١ اقتراح كيفية صياغة استراتيجيات تنمية القادة على مسته، المدرسة في نماذج متماسكة ومتعمدة تأخذ في الاعتبار البنية التحتية المتاحة والتفاعلات المهنية المحتملة. لتوفير الدعم المنهجي في الموقع للقادة المتسطين.

٥- دراسة كمال موني طاهر (٢٠٢١) م بعنوان "مدى إدراك مدير المدرسة أهمية الإرشاد التربوي"، (١٨).

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إدراك مدير المدرسة لأهمية الإرشاد التربوي، وقد تحدد البحث بمديري ومدبرات المدارس المتوسطة والمرشدين والمرشحات للعباد الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اختار العينة شكا، عشوائياً بنسبة ٠.١٥ من مجتمع البحث البالغ ٢٠٠ استعمل الباحث الاستبانة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: ادراك وتفهم واضح لأهمية المرشد التربوي، جاءت بالمرتبة الأولى بوسط (٤٤.٦٠) مئة، ٠.٩٠ وجاء الاتجاه نحو الخدمات الإرشادية بالمرتبة الأخيرة بوسط (٣٩) ووزن مئوي (٠.٧٩). عدم وجود فروق دالة احصائية في حدة ممارسة وتفهم الادارة تبعاً للعمد. أظهر المدراء تفهماً أكثر من المديرات إذ بلغ الوسط الحسابي للمدراء ١٢٦,٤٠ وهو أعلى من المديرات بواقع ١١٣,٠٠.

<sup>17</sup>--Darren A Bryant and Allan Walker: Principal-designed structures that enhance middle leaders' professional learning, Research article, First published online March 7, 2022, <https://doi.org/10.1177/17411432221084154>

<sup>١٨</sup>- كمال موني طاهر: مدى إدراك مدير المدرسة أهمية الإرشاد التربوي، مجلة آداب ذي قار، ع ٢٠٢١، ٣٥، العراق، ص

## ٦- دراسة أيدين (٢٠٢١) بعنوان "تقييم إدارة العمليات وفقا لمديري مؤسسات التعليم الأساسي" <sup>(١٩)</sup>.

هدفت الدراسة الحالية الي فحص كيفية استخدام مديري مؤسسات التعليم الأساسي الحكومية والخاصة لعمليات الإدارة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ٣٠ مدير مدرسة وتم جمع البيانات من خلال استمارة مقابلة شبه منظمة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: تتشكل القرارات في إطار التشريعات والبيروقراطية. يتم استخدام أشكال الاتصال الرسمية وغير الرسمية في عملية الاتصال. عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لعمل اجتماعات.

## ٧- دراسة سالم (٢٠٢٠) بعنوان "آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" <sup>(٢٠)</sup>.

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف الأداء الإداري لدى مديري المدارس من خلال الفكر التربوي المعاصر والتعرف على بعض الاتجاهات التربوية الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير الأداء الإداري لمدرء المدارس مثل الإدارة الإلكترونية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) من المديرين والوكلاء والمعلمين بمحافظة الفيوم والشرقية، وقام بإعداد استبانة لجمع البيانات قوامها (٣٠) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري لمدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لاستخدام الحاسوب بكفاءة.

## ٨- دراسة الصالح (٢٠٢٠) بعنوان "درجة امتلاك مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الاتصال والتواصل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية على مديري الحلقة الثانية في مدينة دمشق" <sup>(٢١)</sup>.

Evaluation of Management Processes according to the Managers of Basic <sup>١٩</sup> - Emre Aydin: Education Institution, Journal of Education and Future,2021, P. 49.

<sup>٢٠</sup> - محمد أحمد سالم: آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة جامعة العلوم التربوية والنفسية، ع ١٤، كلية التربية، جامعة الفيوم، يناير، ٢٠٢٠، ص ١٧.

<sup>٢١</sup> - ماهر علي الصالح: درجة امتلاك مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الاتصال والتواصل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، دراسة ميدانية على مديري الحلقة الثانية في مدينة دمشق، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٦٩، نوفمبر، ٢٠٢٠، سوريا، ص ٣٤.

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة درجة امتلاك مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الاتصال والتواصل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وتعرف الفروق تبعاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي-سنوات الخبرة) من وجهة عينة الدراسة لدرجة امتلاك مهارات الاتصال والتواصل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق الدراسة على عينة من مديري الحلقة الثانية في التعليم الأساسي في مدينة دمشق مكونة من (٦٣) مدير ومديرة واستخدمت الاستبانة كأداة للوصول إلى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة امتلاك مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الاتصال والتواصل كانت بدرجة كبيرة. وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمستوى التعليم، حيث كان مستوى الدلالة مرتفع نسبياً لصالح الدرجة الجامعية الأولى (ماجستير-دكتوراة). لا توجد فروق لدرجة امتلاك مهارات الاتصال والتواصل من قبل المدراء تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

**ثانياً- دراسات تناولت تحسين جودة القرارات المدرسية، وتم عرضها تاريخياً من الأحدث**

**إلى الأقدم كما يلي:**

١- دراسة منى عبد العزيز (٢٠٢٤) بعنوان "الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي" (٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطبيق ثلاث استبانات، وتكونت عينة الدراسة من ٣١٧ معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الإعدادية في منطقة النقب التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية جاء بتقدير مرتفع. عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية ككل يعزى إلى متغيري (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى جودة القرارات الإدارية يعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي).

٢- دراسة البديري (٢٠٢٣) بعنوان "الغطرسة وعلاقتها باتخاذ القرار الأخلاقي لدى مدرسي المرحلة الإعدادية" (٢٣).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الغطرسة واتخاذ القرار الأخلاقي لدى مدرسي المرحلة الإعدادية والفروق في الغطرسة واتخاذ القرار الأخلاقي حسب متغيرات (الجنس،

- ١- منى عبد العزيز سلمان: الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، ص ١١٢.
- ٢- أمير جبار عبد الله البديري: الغطرسة وعلاقتها باتخاذ القرار الأخلاقي لدى مدرسي المرحلة الإعدادية، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٢٩، ع ٤، العراق، ٢٠٢٣، ص ١-١٦.

التخصص)، والعلاقة بين الغطسة واتخاذ القرار الأخلاق. لديهم. تحدد البحث الحالي،  
مدرس، المرحلة الاعدادية في مديرية تدبئة الدهانة. وتم اعتماد المنهج الهصف، الارتباط،  
وبلغ حجم عينة البحث (٤٠٠) مدرساً ومدرسة، وقد أعد الباحث أدواته، لتحقيق، أهداف  
البحث، أهلمما تنب، مقياس الغطسة الذي تألف بصورته النهائية من (٣٢) فقرة توزعت  
على ثلاث محالات.

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: توجد فرة، دالة احصائياً حسب  
متغير، الجنس، (ذكر - اناث) ولصالح الاناث، بينما لا توجد فرة، دالة احصائياً حسب  
متغير، التخصص، (علم - انسان)، لا توجد فرة، دالة احصائياً حسب متغير، الجنس،  
(ذكر - اناث). بينما توجد فرة، دالة احصائياً حسب التخصص، العلم، (علم - انسان)،  
ولصالح التخصص، العلمي، كذلك توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الغطسة  
واتخاذ القرار الأخلاق.

٣- دراسة العازمي، (٢٠٢٢) بعنوان: "التواصل المدرسي مع أولياء الأمور وعلاقته  
بصناعة القرار من منظور قيادي، مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت" (٢٤).

هدفت الدراسة الحالية الى تعرف مستوي التواصل المدرسي مع أولياء الأمور وعلاقته  
بصناعة القرار من منظور قيادي، مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت (مدري، المدارس،  
ومساعدتهم). واتبعت الدراسة المنهج المختلط (mixed method)، باستخدام أدواته،  
لتحقيق، هدف الدراسة. وتوصلت الى العديد من النتائج أهمها: أن مستوي التواصل المدرسي  
بين أولياء الأمور والمدرسة في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة.  
وحده فرة، دالة احصائياً في وحدة القدرات المدرسية تنعاً لعمل، احتماعات، وتأثر مشاركة  
أولياء الأمور مع المدرسة في صناعة القرار المدرسي بعدة عوامل منها: شخصية المدير،  
ونوع القرار الصادر، وشخصية ولي الأمر.

٤- دراسة هسك، (٢٠٢٢) بعنوان: "صنع القرار القائم على البيانات في المدارس:  
فحص، عملية وتأثيرات دعم المعلمين" (٢٥).

هدفت هذه الدراسة الى القيا بالتحقيق، في عملية DBDM المفترضة نظرياً، وثانئاً،  
نقد، بتقنيه فعالية دعم المعلم في الخطات المختلفة لهذه العملية. باستخدام البيانات الطولية  
L = 120 معلماً وعددهم = ٢٤٥٨ طالباً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

٢٤- سلمى فالح العازمي وأمل عبد الوهاب الصالح: التواصل المدرسي مع أولياء الأمور وعلاقته بصناعة القرار  
من منظور قيادي مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٣٠٤، ٢٠٢٢  
، ص ٣٧٤.

25- Hebbecker, K., Förster, N., Forthmann, B., & Souvignier, E: Data-based decision-making in  
schools: Examining the process and effects of teacher support, Journal of Educational Psychology, Vol.  
114, No. 7, pp. 1695–1721. <https://doi.org/10.1037/edu0000530>.

التحليل. حيث قامت بتحليل العلاقات بين أنشطة تحلبا، البيانات المستندة الى ملف السحابة، للمعلمين، وتكرار المعلمين المبلغين ذاتياً عن اتخاذ القدرات التعليمية، وتقدم تعلم الطلاب في القراءة عن طريق تحليلات الوساطة الكامنة DBDM. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود فوهة، دالة احصائياً في حدة القدرات المدروسة تبعاً لعدد ساعات في الكمبيوتر. ارتباط دعم المعلمين بشكل احادي، بتحلبا، البيانات وتقدم تعلم الطلاب (بوساطة تحلبا، البيانات). كما تناقش النتائج فيما يتعلق بالخطوات المفترضة نظرياً في عملية DBDM وإمكانات دعم المعلمين مع التركيز على اتخاذ القرارات التعليمية للمعلمين.

٥- دراسة كوبرون (٢٠٢٠) بعنوان "كيف يؤثر قادة المكاتب المركزية على صنع القرار لدى قادة المدارس: تفريغ ديناميكيات الطاقة في نظامين لصنع القرار في المدرسة" (٢٦).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور قادة المكاتب المركزية في الحد من سلطة اتخاذ القرار لقادة المدارس. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الدراسة في ثمانية مدارس ابتدائية في نظامين مدرسين حضريين كبيرين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أدت الاختلافات في مجموعة الاستراتيجيات التي استخدمها قادة المكتب المركزي ومقدار التفاعل مع قادة المدارس إلى تباين أكبر في الدرجة التي يتخذ بها قادة المدارس قرارات تتماشى مع تفضيلات المكتب المركزي، عدم وجود فروق دالة في جودة القرارات تبعاً للمقترحات، زيادة مشاعر الإكراه بين قادة المكتب المركزي وقادة المدارس.

٦- دراسة الرفايعة (٢٠١٩) بعنوان "العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني" (٢٧).

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري مدارس في الريف الأردني ودرجة تأثير استجابات المستجيبين بمتغيرات كلاً من الجنس والوظيفة والخبرة العملية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من ٢٦ فقرة موزعة على أربعة أبعاد وزعت على عينة مكونة من ١٨٥ فرداً من المعلمين والمديرين التابعين لمجتمع الدراسة للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩م. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: ارتفاع درجة تأثير كلاً من العوامل الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني.

<sup>٢٦</sup> - Coburn: how central office leaders influence school leaders' decision-making: Unpacking Power Dynamic in Two School-Based Decision-Making Systems, Peabody Journal of Education, 2020, P. 392.

<sup>٢٧</sup> - عمر علي الرفايعة: العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردن، مجلة كلية التربية، ع ٤٣، جامعة عين شمس، ٢٠١٩، ص ٥٤.

توسط درجة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية كما أظهرت أن هناك أثراً ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). لمتغير الوظيفة. وجود فروق دالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار تبعاً لنوع المدرسة.

#### ٧- دراسة العناني (٢٠١٦) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك" (٢٨).

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة تكونت من (٦٧) عبارة وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة ووكلاء ومعلمي المدارس المتوسطة الحكومية بنين بمدينة تبوك بلغ عددهم (١٠٠٣) أفراد وبلغت العينة (٣٥٨) فرد. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي واتخاذ القرار في مدارس الحلقة المتوسطة للبنين بمدينة تبوك. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي لعينة الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس ومؤهل اعلي من البكالوريوس حول جميع محاور الدراسة ومجالاتها لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة مؤهل أعلي من بكالوريوس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير المسمى الوظيفي حول محوري المناخ التنظيمي واتخاذ القرار.

#### ٨- دراسة بورتمان (٢٠١٦) بعنوان "العوامل التي تعزز وتعوق صنع القرار المستند إلى البيانات في المدارس" (٢٩).

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير الخصائص التنظيمية للمدرسة وخصائص البيانات وخصائص المستخدم والتعاون على استخدام البيانات من أجل المساءلة وتطوير المدرسة والتدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام منهجية كمية وإجراء دراسة استقصائية في عينة كبيرة من المدارس الثانوية الهولندية، وتكونت عينة الدراسة من ٢٧ مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: سجل المعلمون أعلى الدرجات في استخدام البيانات من أجل المساءلة. وجود فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لوجود أو عدم وجود إنترنت. وجود فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لاستخدام الحاسوب بكفاءة.

<sup>٢٨</sup> - محمد علي العناني: المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية، ع ١٧١، جامعة الأزهر، ديسمبر، ٢٠١٦، ص ١٢.

<sup>٢٩</sup> - Cindy Poortman: Factors promoting and hindering data-based decision making in schools, The International Journal of Research, 2017, P. 242.

## ٩-دراسة سيمييو (٢٠٠٩) بعنوان "تحسين عملية صنع القرار في المدارس من خلال مشاركة المعلمين" (٣٠).

هدفت الدراسة الي معرفة مدي مشاركة المعلمين في صنع القرار مقارنة بمدى مشاركتهم المنشودة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة صنع القرار التشاركي، وتكونت عينة الدراسة من ١٢٣ مدرساً. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: المعلمون يرغبون في مشاركة أكبر مما هم مشاركون فيه حالياً.، مديري المدارس يجب أن يزيدوا من مدى إشراكهم للمعلمين في صنع القرار لتحسين جودة القرارات ورفع معنوياتهم في أداء واجبهم، وجود فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لعمل اجتماعات.

### التعليق العام على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

أ\_ تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة سلفاً في تناولها للأدبيات التي توضح مهام و أدوار المدير في المؤسسات التعليمية، كما في دراسة (أسماء عبد الغفور، ٢٠٢٢)، (داري، ٢٠٢٢)، (كم، ٢٠٢٢)، (موني، ٢٠٢١)، (أيدين، ٢٠٢١)، (سالم، ٢٠٢٠)، (الصالح، ٢٠٢٠).

ب\_ كما تشابهت الدراسة الحالية أيضاً في تناولها لحيثيات صنع واتخاذ القرار التربوي المدرسي والعوامل التي تؤثر علي جودة اتخاذه مع دراسات: (منى عبد العزيز، ٢٠٢٤)، (البيديري، ٢٠٢٣)، (العازمي، ٢٠٢٢)، (هبيكر، ٢٠٢٢)، (كوبون، ٢٠٢٠)، (الرفايعة، ٢٠١٩)، (العناني، ٢٠١٦)، (بورتمان، ٢٠١٦)، (سيمييو، ٢٠٠٩).

ج\_ وأيضاً تشابهت الدراسة الحالية في تركيزها على تناول أبعاد المرحلة الثانية من التعليم الأساسي مع دراسات: (أسماء عبد الغفور، ٢٠٢٢)، (أيدين، ٢٠٢١)، (سالم، ٢٠٢٠)، (الصالح، ٢٠٢٠)، (منى عبد العزيز، ٢٠٢٤)، (العناني، ٢٠١٦).

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

أ-تناولت الدراسة الحالية تفعيل دور مدراس الحلقة من التعليم الأساسي في تطوير في جودة القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وهي بذلك تتناول المدير كصانع قرار، وعليه فالدراسة الحالية تختلف مع الدراسات الآتي ذكرها في الجوانب التالية:

١-دراسة (البلادي، ٢٠٢٣) التي تناولت دور مدير المدرسة كباحث بشكل عام من وجهة نظر مدراء المدارس وليس كمتخذ قرار بشكل أكثر تحديداً.

٢-دراسة (دراين، ٢٠٢٢) التي تناولت تعزيز التعلم المهني بشكل عام لدى القادة المتوسطين.

<sup>٣٠</sup>- Simiyu A. Mukasa: Improving decision making in schools through teacher participation, Masinde Muliro University of Science and Technology, Kenya, Academic 2009, p. 391. Journals, August,

٣\_ دراسة (ماريسول، ٢٠٢٣) التي ربطت من خلال أديباتها بين الممارسات العامة لمديري المدارس ومدى تعزيز تلك الممارسات للتطوير المهني للمعلمين.

٤\_ دراسة (أسماء عبد الغفور، ٢٠٢٢) التي ركزت على معوقات تطبيق المديرين لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية وانعكاس ذلك بشكل عام على العملية الإدارية داخل المدرسة بدون التطرق إلى جانب صناعة القرار

٥\_ دراسة (أيدين، ٢٠٢١) التي تطرقت إلى دور مديري مؤسسات التعليم الأساسي في تقييم إدارة العمليات الإدارية بشكل عام.

٦\_ دراسة (الصالح، ٢٠٢٠) التي اقتصر على تناول مهارات الاتصال لدى مديري المدارس وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي.

ب- تناولت الدراسة الحالية تفعيل دور مدراس الحلقة من التعليم الأساسي في تطوير في جودة القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وهي بذلك تتناول آليات تفعيل جودة القرارات المدرسية، وعليه فالدراسة الحالية تختلف مع الدراسات الآتي ذكرها في الجوانب التالية:

١-دراسة (مني عبد العزيز، ٢٠٢٤) التي تناولت جودة القرارات الإدارية بشكل عام وليس المدرسية، وعلاقتها بالإدارة الذاتية.

٢-دراسة (البديري، ٢٠٢٣) التي اقتصر على تناول القرار من ناحية أخلاقية وذلك لدى مدرسي المرحلة الإعدادية.

٣-دراسة (العازمي، ٢٠٢٢) التي اقتصر على دراسة العلاقة بين صناعة القرار والتواصل المدرسي مع أولياء الأمور.

٤-دراسة (هيببكر، ٢٠٢٢) ودراسة (بورتمان، ٢٠١٦) التي قام فيها الباحث بدراسة عملية صناعة القرارات القائمة على توافر البيانات وبذلك تم تناول القرارات البرمجية فقط.

٥-دراسة (كوبون، ٢٠٢٠) التي اقتصر على توضيح العلاقة بين المركزية والتفويض الإداري في اتخاذ القرار حيث تناولت العلاقة بين صنع القرار لدى مديري المدارس وتأثير قادة المكاتب المركزية.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية استكمال لمجهودات بحثية سابقة وليست تكراراً لها.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في ضوء ما قامت تلك الدراسات من تسليط الضوء عليه عند تناولها لمتغير المدير ومتغير جودة القرار المدرسي ، وهو ما سيتم اجماله في النقاط الآتية:

أ- أن دراسة دور مدير المدرسة في تطوير جودة القرار المدرسي بشكل صحيح انما يستلزم النظر اليه وفق مجموعة من الكفايات والتي أوضحتها الدراسات كالاتي:

١- دور المدير كباحث كما في دراسة (البلاجي، ٢٠٢٣).

٢- دور المدير وكمرشد تربوي كما في دراسة (كمال موني، ٢٠٢١).

- ٣- دور المدير كمرجع تقييم كما في دراسة (أبيدين، ٢٠٢١).
- ٤- دور المدير كممارس لأبعاد التكنولوجيا كما في دراسة (أسماء عبد الغفور، ٢٠٢٢).
- ٥- دور المدير كمصدر للتطور المهني للمعلمين كما في دراسة (دارين، ٢٠٢٢) و (ماريسول، ٢٠٢٣).
- ب- أن دراسة جودة القرار المدرسي لا يتم بشكل مجتزأ، وإنما يجب أن يتسم الأمر بالشمولية من خلال تضمين العوامل التي قد تؤثر في صناعة القرار واتخاذها ويمكن توضيحها في النقاط الآتية:
- ١- أهمية الإدارة الذاتية والتواصل الفعال في الارتقاء بجودة القرار كما في دراسة (مني عبد العزيز، ٢٠٢٤) و (العازمي، ٢٠٢٢).
- ٢- التركيز على دراسة القرارات البرمجية كأحد أهم أنواع القرارات المدرسية التي يمكن الاسترشاد بها كنموذج كما في دراسة ((هيببكر، ٢٠٢٢) و (بورتمان، ٢٠١٦).
- ٣- دور السمات الشخصية لدى متخذ القرار وانعكاس ذلك على جودة القرار المتخذ كما في دراسة (البيديري، ٢٠٢٣).
- ٤- أهمية اللامركزية والتفويض والمشاركة لضمان اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب والتخلص من الرتابة كما في دراسة (كوبون، ٢٠٢٠) و (سيميو، ٢٠٠٩).

#### محاور البحث وخطواته

- يسير البحث وفق المحاور التالية:
- المحور الأول: الإطار النظري للبحث.
- المحور الثاني: الدراسة الميدانية.
- المحور الثالث: نتائج البحث ومقترحاته.

#### المحور الأول: الإطار النظري للبحث أولاً- مفهوم الإدارة Management:

- أ- لغة: تشير كتب اللغة إلى أن الإدارة هي: مركز الرياسة والتصرف<sup>(٣١)</sup>.
- ويعرفها قاموس كولير (Management) Collier: عمل أو نشاط أو فن ممارسة الإدارة، من قِبَل شخص أو مجموعة أشخاص يديرون عملاً أو مؤسسةً أو مشروعاً<sup>(٣٢)</sup>.
- ب- اصطلاحاً: تعددت تعريفات الإدارة لدى العلماء، ويمكن إجمالها كالاتي: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

٣١ - أحمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٨٩، ص ٤٦٩.

ويعرف البحث الحالي الإدارة على أنها: الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة في الوقت المناسب، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

### ثانياً - الإدارة المدرسية **School Administration**:

يشير مفهوم الإدارة المدرسية إلى مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وذلك لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجهه وهو الجهاز المدرسي، وقد عرفها البعض بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويهتم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية وفق نماذج مختارة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية<sup>(٣٣)</sup>.

### ثالثاً - القيادة والإدارة والفرق بينهما:

من الممكن تصور موضوعي القيادة والإدارة على أنهما وجهان لعملة واحدة، وأنهما متشابهان إلى حد ما، وليس بالشيء السهل إيجاد الفرق بينهما بسبب أوجه التشابه الكثيرة بينهما<sup>(٣٤)</sup>.

### رابعاً - البيئة المدرسية **School Environment**:

أ - مفهوم البيئة المدرسية: يمكن تعريف البيئة المدرسية بأنها: "كل ما يحيط بالطالب داخل المدرسة من مكونات مادية أو غير مادية تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً".

ب - عناصر البيئة المدرسية: وتتمثل فيما يلي: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، الموارد المعلوماتية<sup>(٣٥)</sup>.

ويرى الباحث أن البيئة المدرسية هي مجموع العوامل المادية والبشرية التي تؤثر على الطلاب والمعلمين داخل المدرسة. وتشمل هذه العوامل: المبنى المدرسي \_ المعلمون \_ الطلاب \_ المناهج الدراسية \_ العلاقات الاجتماعية \_ المناخ المدرسي.

### خامساً - أهم المهارات اللازمة لنجاح مدير المدرسة:

تحتاج الإدارة المدرسية الفاعلة إلى مجموعة من المهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة، ولنجاح مدير المدرسة في أدائه يجب عليه اكتساب مجموعة من المهارات بغض النظر عن

<sup>٣٣</sup> - Operations Research and Management Science, Jose Ramon San Cristobal Mateo: Management Science Gower Publishing, (Monitoring), Evaluation, Scheduling, Project Management (Modeling USA, 2015, P. 198, Company

<sup>٣٤</sup> - الزين الخليفة الخضر وأبو ذر مبارك الكودة: الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية)، دار كتبتنا، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٦.

<sup>٣٥</sup> - محمود شعبان: الطريق إلى التميز الإداري، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ٢٠١٨، ص ٧.

المرحلة التعليمية التي ينتمي إليها (ابتدائي/إعدادي/ثانوي عام /ثانوي فني)، ومن هذه المهارات<sup>(٣٦)</sup>:

أ. المهارة التصورية: وتتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن في الحلول، والتوصل إلى الآراء.  
ب. المهارة الفنية: وهي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يلجأ إليها مدير المدرسة في ممارسة مهامه، وتتطلب القدرة على التخطيط، ورسم السياسات التعليمية في المدرسة.

ج. المهارة الإنسانية: وتعني قدرة المدير على التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

ويرى الباحث أنه يمكن تلخيص مهارات مدير المدرسة في أربع مجموعات رئيسية:  
أ. المهارات القيادية: تشمل وضع الرؤى والتخطيط، والتفويض والتمكين، والتواصل الفعال، وبناء الفريق، وإدارة التغيير.

ب. المهارات الإدارية: تشمل التنظيم والتخطيط، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الميزانية.

ج. المهارات التربوية: تشمل فهم العملية التعليمية، والإشراف على التدريس، وتحسين جودة التعليم، والتعامل مع الطلاب.

د. المهارات الشخصية: تشمل النزاهة والأخلاق، والعدل والمساواة، والمرونة والقدرة على التكيف، والقدرة على التعلم المستمر، والعلاقات الإنسانية.  
بالإضافة إلى هذه المهارات، يجب أن يكون مدير المدرسة شغوفاً بالتعليم، وملتزماً بتحقيق أفضل النتائج للطلاب.

سادساً - الأنماط القيادية لدى مدير المدرسة:

تتعدد الأنماط القيادية لمدير المدرسة وتختلف تبعاً لخصائص كل نمط لتشمل الأنواع التالية<sup>(٣٧)</sup>:

أ. النمط الديكتاتوري (القيادة الاستبدادية): يعرف هذا النمط بالنمط الديكتاتوري المتسلط، ويعتمد على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، واتخاذ القرار بشكل فردي.

<sup>٣٦</sup> - سوسن عبد الجليل علي العاروري: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج ٤٠، ع ٥، جامعة أسيوط، ٢٠٢٤، ص ١٥١.

<sup>٣٧</sup> - مدحت محمد أبو النصر وعبد الناصر محمد سيد أحمد: إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العربية للنشر، المنصورة، ٢٠٢٤، ص ٦٠.

**ب. النمط الديمقراطي:** يتميز هذا النمط القيادي بأنه قائم على المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك الاهتمام بإشباع حاجات العاملين، وتلبية رغباتهم في المؤسسة التربوية بما يتفق وأهدافها.

**ج. النمط الترسلّي (نمط القيادة النسبية):** يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص، أهمها: ترك حرية إصدار القرارات، واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل للمرؤوسين، ويتمتع أفراد الجماعة بالحرية المطلقة. يرى الباحث أن المدير الناجح هو الذي يجمع بين عدة أنماط قيادية حسب الموقف ومتطلبات العمل، كما أن النمط القيادي الأفضل هو الذي يتناسب مع طبيعة المدرسة وثقافة المجتمع المحلي

### سابعاً- القرار Decision:

**أ- القرار في اللغة:** يعني (الرأي يمضيه من يملك إمضاءه، وقدر الرأي أي رضيه وأمضاه، وتقرر الأمر أي استقر وثبت) <sup>(٣٨)</sup>.

**ب- والقرار اصطلاحاً:** هو عملية ذهنية بالدرجة الأولى، يتطلب قدرًا كبيرًا من التصور والمبادأة والإبداع، كما يتطلب درجة عالية من المنطقية بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة <sup>(٣٩)</sup>.

ويعرف البحث الحالي **اتخاذ القرار على أنه:** العملية التي يتم من خلالها الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة التي يتم تحليلها كميًا؛ عن طريق الاحتمالات التي يقدمها خبراء في المجال الذي سيتخذ فيه القرار.

### ثامناً- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

إن العملية الأولى وهي عملية صنع القرار هي عملية عقلانية رشيدة تقوم على أساس البحث والتقويم، والعملية الثانية وهي عملية اتخاذ تقوم على أساس المفاضلة والاختيار والوصول إلى القرار النهائي، والعملية الأولى عملية جماعية يشترك بها أكثر من جهة، بينما العملية الثانية فهي عملية فردية يقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد (مدير المدرسة)، وهو من يقع عليه مسئولية اتخاذ القرار <sup>(٤٠)</sup>.

<sup>٣٨</sup>- وزارة التربية والتعليم: مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٤٩٦.

<sup>٣٩</sup>- Roy Carr-Hill, Caine Rolleston, Rebecca Schendel: The Effects of School-Based Decision Making on Educational Outcomes in Low-and Middle-income Contexts, The Campbell Collaboration, U.S.A, 2016, P. 154.

<sup>٤٠</sup>- Carl Spetzler And Hannah Winter: Decision Quality, Value Creation from Better Business Decisions, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, The United States of America, 2016, p. 198.

### تاسعاً - صنع القرار المدرسي واتخاذها في الإدارة التربوية:

إذا كان القرار هو جوهر العملية الإدارية كما هو معروف لدي منظري الإدارة وممارسيها، فإنه كذلك في مجال الإدارة التربوية، ولكنه في الواقع قد يكتسب أهمية أكبر في هذا المجال؛ نظراً لأن الإدارة التربوية معنية بالإنسان أولاً وأخيراً، فهي لا تبغي تعظيم الإنتاج أو الربح وإنما تبغي الإشراف على تنمية شخصية الإنسان بجميع جوانبها الجسمية والعقلية، والانفعالية ولذا فإنها يجب أن تكون حريصة على التوصل إلى القرار العقلاني الرشيد الذي يحقق هذا الهدف<sup>(٤١)</sup>.

### عاشراً - أهمية صنع واتخاذ القرار المدرسي:

ويمكن عرض أهمية عملية صنع القرار واتخاذها من خلال الأمور التالية<sup>(٤٢)</sup>:

١- اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وهو من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير.

٢- تعد عملية صنع القرار عملية مستمرة في كل أعمال مدير المؤسسة من أجل مواجهة المواقف المستجدة أو الحاسمة.

٣- تعتبر عملية صنع القرار أداة مدير المؤسسة في عمله حيث يقرر الأعمال الواجب القيام بها وفق مبدأ الأولويات والزمن اللازم لإنجازها.

٤- يحدد صنع القرار مستقبل المؤسسة وبالتالي يتحكم في نجاحها سواءً على المدى القريب أو المدى البعيد.

ويرى الباحث أن صنع القرار التربوي هو عملية حاسمة في توجيه وتطوير الأنظمة التعليمية، وتوضح أهميته في عدة جوانب رئيسية:

١- تحسين جودة التعليم: عن طريق تطوير المناهج \_ تحسين أساليب التدريس \_ توفير الموارد التعليمية.

٢- تحقيق العدالة والمساواة: عن طريق توفير فرص متكافئة \_ دعم الفئات المهمشة:

٣- مواكبة التغيرات والتحديات: عن طريق التكيف مع التطورات التكنولوجية \_ مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية.

٤- تعزيز المساءلة والشفافية: عن طريق تقييم الأداء \_ ضمان الشفافية.

٥- تطوير القيادات التربوية: عن طريق تمكين المديرين والمعلمين \_ تشجيع المشاركة.

<sup>٤١</sup>- Enrique Mu And Milagros Pereyra-Rojas: Practical Decision Making Using Super Decisions Vol. 3, An Introduction to Analytic Hierarchy Process, Springer International Publishing, USA, 2018, p.157.

٤٢- منال رشاد عبد الفتاح: توجهات القيادة العصرية في ظل الموجة الرابعة والخامسة (رؤية نقدية ونظرة تربوية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٤، ص ١١٢.

باختصار، صنع القرار التربوي هو عملية أساسية لضمان جودة التعليم وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### حادي عشرًا- خطوات صنع القرار المدرسي الجيد:

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة، ويمكن إيجاز هذه الخطوات كالآتي:

#### ١- المرحلة التحضيرية (ولادة القرار): وتتكون من الخطوات الآتية<sup>(٤٣)</sup>:

أ- **الشعور بوجود المشكلة:** تعني هذه المرحلة التعرف على حقيقة المشكلة وجوهرها وتحديد أسبابها، وآثارها وأعراضها المختلفة، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار.

ب- **تحليل المشكلة:** تبدأ هذه المرحلة بتصنيف المشاكل ومعرفة حجمها ودرجة تعقدها، ومن ثم جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وتحليلها لمعرفة أسبابها وآثارها، وتحديد العوامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها.

#### ٢- المرحلة التطويرية (تنامي القرار): وتتكون هذه المرحلة من الخطوات التالية<sup>(٤٤)</sup>:

أ- تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف: والمقصود بذلك هو طرح مجموعة من البدائل والحلول المختلفة لحل المشكلة، وتعتمد تلك المرحلة على التفكير الابتكاري ومقدرة متخذ القرار على التخيل.

ب- تقييم البدائل: وتتضمن وضع معايير للحكم يتم تقييم البدائل المقترحة في ضوءها، وهذه المعايير تحدد نوع المعلومات المطلوبة وطرق وأساليب التقييم لاختيار الحل البديل المناسب.

#### ٣- المرحلة النهائية: وتتكون من الخطوات الآتية<sup>(٤٥)</sup>:

أ. **اختيار البديل الأفضل والأنسب:** تعد هذه الخطوة جوهر عملية اتخاذ القرار، لأنه يتم فيها اتخاذ القرار الذي على أساسه يلتزم أفراد المؤسسة بتنفيذه.

ب. **تنفيذ القرار:** بعد اختيار البديل الأنسب، يوضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله من مجرد فكرة إلى عمل يمكن تنفيذه، من خلال التخطيط السليم والاستفادة من التغذية الراجعة.

<sup>٤٣</sup> - أحمد بطاح، حسن الطعاني: الإدارة التربوية-رؤية معاصرة، دار الفكر، عمان - الأردن، ٢٠١٥، ص ٩٩.

<sup>٤٤</sup> - منال رشاد عبد الفتاح: قدرات القائد العصري بين الانتقاء والارتقاء (رؤية نقدية ونظرة تربوية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٤، ص ٢٧٦.

<sup>٤٥</sup> - Mykel J Kochenderfer: Decision Making Under Uncertainty (Theory and Application), Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United Kingdom, 2015, p 231.

**ج. المتابعة والتقييم:** وتعتبر هذه الخطوة النهائية في عملية اتخاذ القرارات وبموجبها يتأكد المدير من نجاح القرار وتحقيقه للكفاءة والفاعلية المطلوبة، وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة منه.

وتعقياً على ما سبق يرى الباحث أنه يوجد مجموعة من الاعتبارات والمبادئ التي يجب الأخذ بها عند صناعة القرار المدرسي واتخاذها وهي كما يلي:

١- التركيز على مصلحة الطالب: يجب أن يكون الهدف الأساسي من أي قرار هو تحقيق أفضل النتائج للطلاب، سواء على المستوى الأكاديمي أو الشخصي ويتم ذلك عن طريق تقييم القرارات بناءً على تأثيرها على تعلم الطلاب ورفاهيتهم.

٢- المشاركة والتعاون: إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، بما في ذلك المعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور، والطلاب أنفسهم، وتشجيع الحوار المفتوح وتبادل الآراء لضمان رؤية شاملة للموضوع.

٣- الاستناد إلى البيانات والأدلة: عن طريق جمع وتحليل المعلومات والبيانات ذات الصلة قبل اتخاذ أي قرار بالإضافة إلى استخدام الأدلة البحثية وأفضل الممارسات لدعم القرارات المتخذة.

٤- الشفافية والمساءلة: أي ضمان أن تكون عملية صنع القرار شفافة وواضحة لجميع الأطراف المعنية مع تحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة وتقييم نتائجها بشكل دوري.

٥- المرونة والتكيف: الاستعداد لتعديل القرارات عند الحاجة، بناءً على التقييمات والتغيرات في الظروف.

٦- العادلة والمساواة: يجب أن تكون القرارات عادلة ومنصفة لجميع الطلاب، دون تمييز بالإضافة إلى مراعاة احتياجات الطلاب المختلفة وتوفير الدعم اللازم لهم.

٧- الرؤية الاستراتيجية: يجب أن تتوافق القرارات مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة مع النظر في الآثار طويلة الأجل للقرارات المتخذة.

كما يضيف الباحث أنه بتطبيق هذه المبادئ، يمكن للمدارس اتخاذ قرارات أكثر فعالية تساهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق أفضل النتائج للطلاب.

**ثاني عشرًا- تصنيف القرارات المدرسية:**

١- تصنيف القرارات المدرسية وفقاً لظروف اتخاذها (درجة التأكد) (٤٦):

يمكن تصنيف القرارات حسب مدى التأكد من المعلومات التي يستند عليها القرار إلى ثلاثة أنواع رئيسية، هي:

■ **القرارات في حالة التأكد:** حيث نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة، بتأكد كامل مع وجود استقرار، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

- **القرارات في حالة المخاطرة:** وتنتشر مثل هذه القرارات عندما لا يملك المديرون معلومات كافية تساعدهم على تحديد أو التنبؤ بالنتيجة، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية.
- **القرارات في حالة عدم التأكد:** عندما تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة، ولا يمكن تقديرها، فإن المدير يجب أن يتخذ القرار في ظروف عدم اليقين وعدم التأكد.

## ٢- تصنيف القرارات المدرسية وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة (٤٧):

- أ. **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على المعلمين، وطرق الاختيار، والتعيين، والترقية، وكيفية تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، وتوصيف الوظائف.
- ب. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها وسياسات وقواعد اختيار المديرين، وتدريبهم، وترقيتهم، وفصلهم، وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية والنمط القيادي الملائم، وتقارير المتابعة.
- ج. **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بطرق التمويل ومصادره وإعداد الميزانية العامة للتعليم وكيفية توزيعها على الأبواب المختلفة.

## ٣- تصنيف القرارات المدرسية وفقاً لأهميتها:

وصنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع كما يلي (٤٨):

- أ. **القرارات الإستراتيجية:** هي تلك القرارات التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المؤسسة التعليمية، وتقع مسؤولية إصدارها على عاتق الإدارة العليا، وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبل البيئة المحيطة به.
- ب. **القرارات التكتيكية:** التي تتخذها الإدارة الوسطي، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي.
- ج. **القرارات التنفيذية الروتينية:** وتتمثل في القرارات الدورية للمشكلات المتكررة وتلك القرارات لا تحمل جانب كبير من الخطر على المنظمة.

## ٤- تصنيف القرارات المدرسية حسب طرق اتخاذها: وتصنف إلى (٤٩):

<sup>٤٧</sup> - مدحت أبو النصر وعبد الناصر محمد سيد: دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص ٨٠.

٢- منال رشاد عبد الفتاح: الإدارة الصفية والمدرسية (الواقع والمأمول، على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢١، ص ٢٥٠.

أ. **القرارات الفردية:** تمثل القرارات الشخصية التي يتخذها المديرون أو الموظفون في أي مستوى إداري، وتكون تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود وسلطة الموظف وصلاحياته الرسمية، كقرار استقالة موظف.

ب. **القرارات الجماعية:** وهنا تتم المشاركة في صنع القرار بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون، وهذا نوع من أنواع القرارات الديمقراطية، ويتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة.

ثالث عشرًا - أساليب صنع واتخاذ القرار المدرسي:

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في صنع القرار، ومنها:

أ. **أسلوب التفويض:** ويعني بالتفويض هو نقل سلطة صنع واتخاذ القرار من قبل الرئيس إلى بعض المرؤوسين تحت إشرافه، تماشيًا مع الاتجاه نحو اللامركزية.

ب. **أسلوب الاستشارة:** وفحوى هذا الأسلوب أن يلجأ الرئيس إلى الاستشارة والاستعانة بآراء بعض معاونيه للتوصل إلى طريقة أو طرق عديدة لتنفيذ القرارات

ج. **العصف الذهني:** ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً حيث يساعد في تقليل التداخلات التي تسببها التفاعلات الحاكمة والهامة لفكرة الفرد من أعضاء الجماعة الآخرين، حتى يتم التوصل إلى فكرة أو رأي يكون هو الحل الأمثل للمشكلة<sup>(٥٠)</sup>.

د. **أسلوب الجماعة الصورية:** ويساعد هذا الأسلوب الجماعة على طرح الأفكار وتقييمها واختيار الحلول، ويعتمد على عقد اجتماع لمناقشة مشكلة أو قضية معينة، ويعد أن يتم فهمها يقوم الأفراد بطرح الأفكار كتابة، ثم يحاول كل فرد أن يعرض أفكار خاصة به.

هـ. **أسلوب دلفاي:** ويعتبر هذا الأسلوب أداة تخطيط متعددة الأهداف، حيث يمثل عملية جماعية تولد الأفكار والأحكام من الخبراء ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع معين، استناداً على استخدام المقاييس، أو بواسطة الإنترنت أو المناقشات الموجهة.

و. **أسلوب بحوث العمليات:** هي عبارة عن مجموعة من الأساليب الرياضية والاحتمالات الإحصائية التي تستخدم في حل المشكلات.

ز. **أسلوب المحاكاة:** يهدف هذا الأسلوب إلى فهم ظاهرة ما بطريقة كمية، وذلك من خلال تصوير هذا السلوك في بيئة مصطنعة تشابه الواقع بقدر الإمكان، فتساعد على التنبؤ بسلوكيات النظام بما يعمل علي تحسين مستوي جودة النظام<sup>(٥١)</sup>.

<sup>٤٩</sup> - منال رشاد عبد الفتاح: القيادة العصرية في الألفية الثالثة بين البراعة والاستتارة (رؤية نقدية ونظرة تربوية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٤، ص ٢٩٣.

<sup>٥٠</sup> - Junyan Liu: Demand for Private Supplementary Tutoring in China, The registered company Springer Nature, Singapore, 2023, p. 65.

## المحور الثاني: الدراسة الميدانية للبحث

يتناول هذا الجزء منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والديموغرافية والعينة الاستطلاعية للدراسة والعينة الأساسية للدراسة وأداة الدراسة (استبانة دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية في بعض محافظات القناة (السويس والإسماعيلية) من وجهة نظر المعلمين. والتحقق من خصائصه السيكومترية للصدق والثبات وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة).

**منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي بما يتناسب مع فروض الدراسة وهدفها وهو قياس دور مديري المدارس الإعدادية في تطوير جودة القرارات المدرسية في بعض محافظات القناة (السويس والإسماعيلية) من وجهة نظر المعلمين.  
**مجتمع الدراسة:** يضم جميع معلمي المدارس الإعدادية بمحافظة السويس والإسماعيلية.  
**متغيرات الدراسة:**

أ. **المتغيرات المستقلة:** هي (النوع، مستوى التعليم، نوع المدرسة المقيد بها، العمر، مكان الإقامة).

ب. **المتغير التابع هو:** جودة اتخاذ القرار المدرسي.

**عينة الدراسة:** تنقسم إلى:

أ - **عينة الدراسة الاستطلاعية:** وهي عينة تقنين الاستبانة لحساب الصدق والثبات وتكونت من (١٥٠) من المعلمين والمعلمات بمحافظتي السويس والإسماعيلية مقسمين على النحو التالي:

ب - **عينة الدراسة الأساسية:** تكونت من (٣٠٠) معلمًا ومعلمةً من محافظة السويس والإسماعيلية من المدارس الحكومية والتجريبية والخاصة والدولية والتي طبق عليهم الاستبانة في صورتها النهائية.  
**أدوات الدراسة:**

**استبانة:** تقيس دور مديري المدارس الإعدادية في تطوير جودة القرارات المدرسية لدى مدارس محافظات القناة السويس والإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين.

**الهدف:** الهدف من الاستبانة هو قياس دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في تطوير جودة القرارات المدرسية لدى مدارس محافظات القناة السويس والإسماعيلية من وجهة نظر المعلمين

**الوصف:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدوات المشابهة لأداة الدراسة تم تحديد أبعاد الاستبانة في أربعة أبعاد وهي (الدور الإداري، والدور الاجتماعي، والدور النفسي، والدور الثقافي)

<sup>١</sup>- James McGrath And Bob Bates: The Little Book of Big Management Theories and How To Use Them, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United Kingdom, 2017, p. 225.

## الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً- الصدق:

### (١) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من الأساتذة في المجال وعددهم (١٥) وطلب منهم تحديد مدى سلامة العبارة وهل تنتمي أو لا تنتمي للبعد وكذلك مدى وملاءمتها للتطبيق واقتراح أي تعديلات يرونها مناسبة، وقد أقيمت جميع العبارات الخاصة بالاستبيان حيث كانت الموافقة عليها اعلى من (٧٥%) مما يدل على صدقها، حيث تم حساب نسبة الاتفاق من معادلة كوبر نسبة اتفاق المحكمين = عدد الموافقين ÷ عدد غير الموافقين + عدد الموافقين.

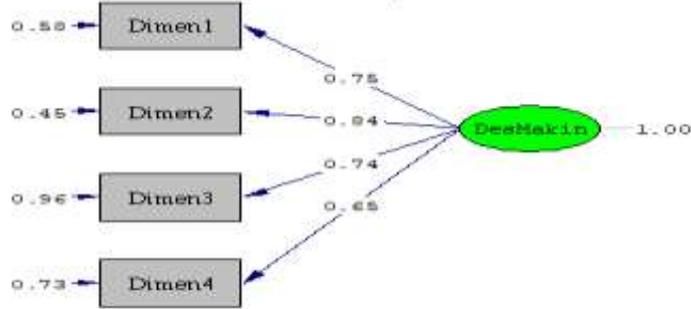
### (٢) صدق التحليل العاملي: اجري التحليل العاملي ببرنامج spss27 بطريقة المكونات

الأساسية ثم بطريقة التدوير varimax المتعامد وتبعاً لمحك kaiser كاييزر أن يكون الجذر الكامن للعامل أكبر من الواحد الصحيح، وتبعاً لمحك جيلفورد يكون التشعب على العامل ٠,٣٠ فأكثر مع الأخذ في الاعتبار تشعب ٣ فقرات على الأقل على العامل، وقد اظهر التحليل تشعب الفقرات على ٤ عوامل تفسر (٩٥,٦٤%) من التباين الكلي.

ويتضح من التحليل أن فقرات العامل الأول تراوحت تشعباتها من (٠,٣٠٢ - ٠,٧٧٧) وتفسر (٣٠,١٨%) من التباين الكلي وهي (١, ٢, ٣, ٤, ٥, ٦, ٧, ٨, ٩, ١٠)، وفقرات العامل الثاني تراوحت تشعباتها من (٠,٥١٩ - ٠,٧٢١) وتفسر (٢٣,٥٥%) من التباين الكلي وهي (١١, ١٢, ١٣, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠)، وفقرات العامل الثالث تراوحت تشعباتها من (٠,٥٧٩ - ٠,٧٢٢) وتفسر (٢١,٩١%) من التباين الكلي وهي (٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤, ٢٥, ٢٦, ٢٧, ٢٨, ٢٩, ٣٠)، وفقرات العامل الرابع تراوحت تشعباتها من (٠,٣١٥ - ٠,٧١٥) وتفسر (١٩,٦٤%) من التباين الكلي وهي (٣١, ٣٢, ٣٣, ٣٤, ٣٥, ٣٦, ٣٧, ٣٨, ٣٩, ٤٠) ولم يسفر التحليل عن حذف أي فقرة وقد تشبعت جميع الفقرات على الأبعاد الأربعة مما يطابق التصميم النظري للمقياس ويدل على صدقه.

### (٣) الصدق التوكيدي: أجرى الباحث التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory

Factor Analysis للتحقق من الصدق العاملي التوكيدي للاستبيان باستخدام برنامج ليزرل 8,8 Lisrel حيث تم اختبار نموذج العامل العام الكامن من الدرجة الأولى والشكل التالي يوضح ذلك



R-Square=3.41, df=2, P-value=0.18205, RMSEA=0.069

### شكل (١) يوضح صدق التحليل العاملي التوكيدي

ولقد أسفر التحليل عن تشعب الأبعاد الأربعة، وهي المتغيرات المشاهدة للاستبيان على العامل العام الكامن، وهو جودة اتخاذ القرار ويرمز له بالرمز DesMakin بقيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تشعب البعد الأول، وهو الدور الإداري ويرمز له بالرمز (Dimen1) بقيمة (٠,٧٥)، وتشعب البعد الثاني وهو الدور الاجتماعي، ويرمز له بالرمز (Dimen2) بقيمة (٠,٨٤)، وتشعب البعد الثالث وهو الدور النفسي ويرمز له بالرمز (Dimen3) بقيمة (٠,٧٤)، وتشعب البعد الرابع وهو الدور الثقافي ويرمز له بالرمز (Dimen4) بقيمة (٠,٦٥) مما يدل على صدق الأبعاد، ويتضح من التحليل الإحصائي أن مؤشرات المطابقة كانت جيدة وتقترب من القيم المثالية لمطابقة المؤشرات المختلفة حيث كانت قيمة المؤشر الإحصائي  $\chi^2$  ٣,٤١ وبمستوى دلالة ٠,١٨٢٠ وهي غير دالة إحصائية، جذر متوسط خطأ الاقتراب RMSEA كانت قيمته ٠,٠٦ وهي قيمة أقل من ٠,١ وجميع مؤشرات المطابقة قد وقعت في المدى المثالي مما يدل على مطابقة جيدة للبيانات ويدل على الصدق التوكيدي لاستبانة جودة اتخاذ القرار.

٤ - صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي): أجرى الباحث صدق المقارنة الطرفية لتمييز المجموعة العليا على الاستبانة عن المجموعة الدنيا على الاستبيان حيث قام بترتيب الدرجات على الاستبيان تصاعدياً ثم اختيار أعلى ٢٥% وأقل ٢٥% على الاستبيان باستخدام اختبار (t test) لحساب الفروق بينهم. ويتضح من التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين المجموعتين العليا والدنيا على الاستبانة مما يدل على الصدق التمييزي للاستبيان.

### ثانياً - الاتساق الداخلي:

- تم حساب الاتساق الداخلي بثلاث طرق (حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان، معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان).
- تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان.

- ويتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ٠,١، مما يبين صدق اتساق الاستبانة
  - تم حساب معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه ويتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ٠,١، بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه مما يبين صدق اتساق الاستبيان.
  - معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان، ويتبين أن معاملات الارتباط مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على صدق الاستبانة.
- ثالثاً - الثبات:** تم التحقق من الثبات بعدة طرق كالتالي:

**أ. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** اجري الباحث حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية حيث بلغ معامل ألفا للأبعاد (٠,٧١٢ - ٠,٦٨٩) - (٠,٧٢٤ - ٠,٧٧٥) وللدرجة الكلية (٠,٧٨٩) وهو معامل ثبات مرتفع يدل على ثبات الاستبانة.

**ب. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** حيث أجرى الباحث حساب الثبات بالتجزئة النصفية نصف علوي ونصف سفلي للاستبيان، حيث بلغ معامل سبيرمان وبراون ٠,٧٥٧، ومعامل جتمان ٠,٧١٣ وهو معامل ثبات مرتفع يدل على ثبات الاستبانة.

**ج. الثبات بطريقة إعادة التطبيق:** أجرى الباحث الثبات بطريقة إعادة التطبيق بفواصل أسبوعين بين التطبيقين الأول والثاني، وقد تراوحت القيم من (٠,٧٢٥ - ٠,٧٦٧) للأبعاد، (٠,٧٨٩) للدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على الثبات المرتفع للاستبيان.

**طريقة التصحيح وتعليمات الاستبانة:** يعطي المعلمين المشاركين في الاستبانة على الاستبيان ثلاث استجابات والتي تكون وفق مقياس ليكرت الثلاثي بحيث يتراوح الدرجة على كل عبارة من ١ إلى ٣ حيث تعطى الدرجة ١ للاختيار غير موافق، والدرجة ٢ للاختيار محايد، والدرجة ٣ للدرجة موافق على أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خطأ، وستحاط معلومات المشاركين بالسرية التامة.

#### إجراءات الدراسة:

١. اطلع الباحث على الإطار النظري الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية وكذلك الدراسات السابقة والأدوات المتاحة في المجال.
٢. قام الباحث بإعداد الاستبانة الخاص بالدراسة وهو استبيان لقياس دور مديري المدارس الإعدادية في تطوير جودة القرارات المدرسية.
٣. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصون في المجال لمعرفة مدى مناسبة العبارات وملائمتها وسلامتها اللغوية وصلاحياتها للتطبيق وملائمة الفقرات للأبعاد وإضافة أو حذف ما يروونه مناسب من فقرات.
٤. تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بواقع ١٥٠ معلماً ومعلمة من محافظتي السويس والإسماعيلية للتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

٥. تم تطبيق الاستبانة على العينة الأساسية الكلية بواقع ٣٠٠ معلم ومعلمة من محافظتي السويس والإسماعيلية للإجابة على تساؤلات الدراسة.
٦. تم التوصل إلى النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة.
٧. تم وضع التوصيات الخاصة بالدراسة.
- الأساليب الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:**
- ١ - التحليل العاملي التوكيدي CFA ٢ - التحليل العاملي الاستكشافي EFA.
  - ٣ - معامل الارتباط لبيرسون.
  - ٤ - اختبار T Test.
  - ٥ - مقاييس النزعة المركزية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
  - ٦ - اختبار التباين الأحادي Anova والمقارنات المتعددة LSD.
- المحور الثالث: تفسير الفروض وعرض نتائج البحث وتوصياته**

#### أ - تفسير الفروض

الفرض الرئيسي : الذي ينص على (هل توجد فروق دالة احصائياً لجودة اتخاذ القرار و أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية تبعاً للمتغيرات المستقلة (النوع - مستوى التعليم - العمر - نوع المدرسة - مكان الإقامة - استخدام الكمبيوتر بكفاءة - وجود دورات في الكمبيوتر - آخر دورة تم التسجيل فيها - وجود انترنت بالمدرسة - عمل اجتماعات دورية - الرؤية لتطوير جودة القرارات)؟

١-هل توجد فروق دالة احصائياً للدرجة الكلية لجودة اتخاذ القرار وأبعاده طبقاً لمتغير النوع (ذكر- أنثى) ؟

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
البعد الاول الدور الإداري	ذكر	١٥٠	٢٣.٦٠٠	٨.٥٧٨	١.٢١٨	غير دالة
	انثى	١٥٠	٢٤.٧٧٣	٨.٠٩٧		
البعد الثاني: الدور الاجتماعي	ذكر	١٥٠	٢٣.٨٥٣	٨.٧٢٢	١.٢٢٩	غير دالة
	انثى	١٥٠	٢٥.٠٢٦	٨.٢١٥		
البعد الثالث: الدور النفسي	ذكر	١٥٠	٢٣.٨٢٦	٨.٧١٩	١.٠٦٧	غير دالة
	انثى	١٥٠	٢٤.٩٠٦	٨.١٤٤		
البعد الرابع الدور الثقافي	ذكر	١٥٠	٢٣.٩٢٠	٨.٧٤٨	٠.٩٣١	غير دالة
	انثى	١٥٠	٢٤.٨٢٦	٨.١٠٢		
الدرجة الكلية	ذكر	١٥٠	٩٥.٢٤٠	٢٤.٦٦٠	١.١١٨	غير دالة
	انثى	١٥٠	٩٩.٥٧٣	٢٢.٤٦١		

اذن نستنتج أن قيمة (ت) غير دالة احصائياً ، اذن لا توجد فروق دالة احصائياً في الدرجة الكلية والأبعاد لجودة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى).

٢-هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية تبعاً لمتغير مستوى التعليم (الدرجة الجامعية الأولى - دبلومة - ماجستير - دكتوراة)

البعد	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الاول: الدور الإداري	الدرجة الاولى	٨٠	٢٧.٥٧	٥.٢١
	دبلومة	١١٢	٢٢.٠١	٩.٠٦
	ماجستير	٢٤	٢٢.٧١	٧.٥٤
	دكتوراة	٤٤	٢٥.٦٨	٨.٤٣
	المجموع	٣٠٠	٢٤.١٨	٨.٩٤٢

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	فيمه (ف)	مستوى الدلالة
البيد الأول: الدور الإداري	بين المجموعات	١٦٨١.٤٥	٥٦٠.٥١	٨.٦٦١	٠.٠٠٠ داله
	داخل المجموعات	١٩١٥٥.٩	٦٤.٧١		
	تباين كلي	٢٠٨٣٧.٥			

البيد	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الثاني: الدور الاجتماعي	الدرجة الاولى	٨٠	٢٧.٩٢	٥.٢٦
	دبلومه	١١٢	٢٢.٧١	٩.٢٦
	ماجستير	٦٤	٢٢.٣٧	٩.٣٢
	دكتوراة	٤٤	٢٦.٦٠	٧.١٠٧
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٤٦	٨.١٤٨

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	فيمه (ف)	مستوى الدلالة
البيد الثاني: الدور الاجتماعي	بين المجموعات	١٧٤٥٠.٧	٥٨١.٩٢	٨.٧٠٦	٠.٠٠٠ داله
	داخل المجموعات	١٩٧٨٤.٧	٦٦.٨٤٠		
	تباين كلي	٢١٥٣٠.٥			

البيد	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الثالث: الدور النفسي	الدرجة الاولى	٨٠	٢٧.٨٢	٥.١٩
	دبلومه	١١٢	٢٢.٣٢	٩.٢٦
	ماجستير	٦٤	٢٢.٥٣	٩.١٨
	دكتوراة	٤٤	٢١.٠٩	٧.٧٠
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٣٨	٨.٤٣

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	فيمه (ف)	مستوى الدلالة
البيد الثالث: الدور النفسي	بين المجموعات	١٧٧١.٥	٥٩٠.٥٣	٨.٩٥٣	٠.٠٠٠ داله
	داخل المجموعات	١٩٥٢٣.٥	٦٥.٩٥		
	تباين كلي	٢١٢٩٥.١٤			

البيد	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الرابع: الدور الثقافي	الدرجة الاولى	٨٠	٢٧.٩٢	٥.١٩
	دبلومه	١١٢	٢٢.٣٢	٩.٢٧
	ماجستير	٦٤	٢٢.٥١	٩.٢٠٦
	دكتوراة	٤٤	٢٥.٧٢	٧.٥٥
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٣٧	٨.٤٢

البعـد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمه (ف)	مستوى الدلالة
البعـد الزابع: الدور الثقافي	بين المجموعات	١٧٦٣.٠٥	٥٨٠٧.٦٨	٨.٩٢٨	٠.٠٠٠٠ داله
	داخـل المجموعات	١٩٤٨٣.١٣	٦٥.٨٢		
	تباين كلي	٢١٢٤٨.١٨			

الدرجة الكلية	مستوى التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الدرجة الاولى	٨٠	١١١.٢٥	٢٠.٦٧
	دبلومـه	١١٢	٨٩.٠٥	٣٦.٨٠
	ماجستير	٦٤	٩٠.٥٣	٣٦.٩١
	دكتوراة	٤٤	١٠٣.٥٠	٣٠.٣٦
	المجموع	٣٠٠	٩٧.٤٠	٣٣.٥٩

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمه (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	٢٧٨٠٤.٧	٩٢٦٨.٢	٨.٨٦١	٠.٠٠٠٠ داله
	داخـل المجموعات	٣٠٩٦١١.٦	١٠٤٥.٩		
	تباين كلي	٣٣٧٤١٦.٣			

اذن نستنتج وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمستوى التعليم، وقد تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية واختبار (LSD) الذي أظهر أن الفروق ترجع إلى مستوى التعليم (دبلومة - ماجستير) حيث كانت الفروق دالة مع الدرجة العلمية الأولى في كل الأبعاد والدرجة الكلية. ٣- هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الاعدادية تبعاً لنوع المدرسة (حكومية - تجريبية - خاصة - دولية). حيث تم استخدام اختبار ANOVA كالتالي

البعـد	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعـد الاول: الدور الإداري	حكومية	١٦٢	٢٥.٥٤	٧.٥٠
	تجريبية	٧٠	٢٢.٠٢	٩.٣٧
	خاصة	٥٢	٢١.٣٨	٩.١٧
	دولية	١٦	٢٩.٠٠	١.٠٣
	المجموع	٣٠٠	٢٤.١٨	٨.٣٤

البعـد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
البعـد الاول: الدور الإداري	بين المجموعات	١٤٠٣.٠٩	٤٦٧.٧	٧.١٢٢	٠.٠٠٠٠ داله
	داخـل المجموعات	١٩٤٣٤.٤	٦٥.٦		
	تباين كلي	٢٠٨٣٧.٥			

البعـد	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

البيد الثاني: الدور الاجتماعي			
٧.٦٠	٢٥.٧٥	١٦٢	حكومية
٩.٥٥	٢٢.٣١	٧٠	تجريبية
٩.٤٧	٢١.٨٠	٥٢	خاصة
٠.٧١	٢٩.٣٧	١٦	دولية
٨.٤٨	٢٤.٤٦	٣٠٠	المجموع

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيد الثاني: الدور الاجتماعي	بين المجموعات	١٢٤٥.٤	٤٤٨.٤٩	٦.٥٧٧	٠.٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٢٠١٨٥.٠٣	٦٨.١٩		٠.٠٠٠ دالة
	تباين كلي	٢١٥٣٠.٥			٠.٠٠٠ دالة

البيد	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الثالث	حكومية	١٦٢	٢٥.٦١	٧.٥١
	تجريبية	٧٠	٢٢.٢٠	٩.٤٨
	خاصة	٥٢	٢١.٨٨	٩.٥٢
	دولية	١٦	٢٩.٦٢	٠.٧١
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٢٨	٨.٤٢

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيد الثالث: الدور النفسي	بين المجموعات	١٢٤٤.٦	٤٤٨.٢٠	٦.٦٥٠	٠.٠٠٠ داله
	داخل المجموعات	١٩٩٥٠.٥	٦٧.٤		٠.٠٠٠ داله
	تباين كلي	٢١٢٩٥.١٤			٠.٠٠٠ داله

البيد	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الرابع: الدور الثقافي	حكومية	١٦٢	٢٥.٥٩	٧.٥١
	تجريبية	٧٠	٢٢.٢٥	٩.٥١
	خاصة	٥٢	٢١.٨٤	٩.٤٨
	دولية	١٦	٢٩.٥٠	٠.٧٣
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٣٧	٨.٤٢

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيد الرابع: الدور الثقافي	بين المجموعات	١٣٠٦.٩٣	٤٣٥.٦٤	٦.٤٦٧	٠.٠٠٠ داله
	داخل المجموعات	١٩٩٣٩.٢	٦٧.٣٦		٠.٠٠٠ داله
	تباين كلي	٢١٢٤٦.١٨			٠.٠٠٠ داله

البيد	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف
-------	-------------	-------	---------	----------

المعياري	الحسابي			الدرجة الكلية
٢٠.٠٠٠	١٠٢.٥٠	١٦٢	حكومية	
٣٧.٨٧	٨٨.٨٠	٧٠	تجريبية	
٣٧.٢٥٠	٨٦.٨٠	٥٢	خاصة	
٢.٢٥	١١٧.٥٠	١٦	دولية	
٣٣.٥٩	٩٧.٤٠	٣٠٠	المجموع	

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مسئولية الدلالة	الدرجة الكلية
بين المجموعات	٢١٥٧٣.٠٠٠	٧١٩١.٠٠٠	٦.٧٢٩	٠.٠٠٠٠	داله
داخل المجموعات	٢١٥٨٤٣.٦	١٠٢٧.٠٢		٠.٠٠٠٠	داله
تباين كلي	٣٣١٥٧٦.٦٨			٠.٠٠٠٠	داله

من الجدول السابق نستنتج وجود فروق دالة احصائياً في جودة اتخاذ القرار تبعاً لنوع المدرسة وقد تم استخدام اسلوب المقارنات البعدية واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق حيث أظهر ان الفروق ترجع لتفاعل متغير المدرسة الحكومية مع التجريبية والخاصة ، والمدرسة الدولية مع ( التجريبية والخاصة) في الأبعاد والدرجة الكلية  
٤- هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الاعدادية تبعاً للعمر (٤٥-٣٥)، (٤٥-٤٥)، (٥٥-٤٥) (حيث تم استخدام اختبار ANOVA)

البعد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد الاول: الدور الإداري
	٤٥-٣٥	١٢٢	٢٣.٦٨	٨.٤٩	
	٥٥-٤٥	١٤٤	٢٤.١٢	٨.٥٤	
	٥٥ فاكتر	٢٤	٢٧.٢٥	٥.٤٣	
	المجموع	٣٠٠	٢٤.١٨	٨.٣٤	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الاول: الدور الإداري	بين المجموعات	٢٥٩.٥٩	١٢٩.٥٩	١.٨٧٠	٠.١٥٦ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٠٥٧٨.٣٥	٦٩.٢٨		٠.١٥٦ دالة غير
	تباين كلي	٢٠٨١٧.٥٤			٠.١٥٦ دالة غير

البعد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد الثاني: الدور الاجتماعي
	٤٥-٣٥	١٢٢	٢٤.١٠	٨.٧٠	
	٥٥-٤٥	١٤٤	٢٤.٢٩	٨.٦٢	
	٥٥ فاكتر	٢٤	٢٧.٤١	٥.٦١	
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٤٦	٨.٤٨	

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الثاني: الدور الاجتماعي	بين المجموعات	٢٣٠.٤٢	١١٥.٢١	١.٨١٢	٠.١٦٣ غير داله
	داخل المجموعات	٢١٢٠٠.٠٩	٧١.٧١		٠.١٦٣ غير داله
	تباين كلي	٢١٥٣٠.٥٢			٠.١٦٣ غير داله

البعد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الثالث: الدور النفسي	٤٥-٣٥	١٣٢	٢٢.٩٦	٨.٦٣
	٥٥-٤٥	١٤٤	٢٤.٢٥	٨.٦٠
	٥٥ فاكثر	٢٤	٢٧.٥٠	٥.٤٧
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٣٨	٨.٤٣

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الثالث: الدور النفسي	بين المجموعات	٢٨٨.٢٦	١٢٩.١٣	١.٨٢٣	٠.١٦٣ دالة غير
	داخل المجموعات	٢١٠٣٦.٨٧	٧٠.٨٣		٠.١٦٣ دالة غير
	تباين كلي	٢١٢٩٥.١			٠.١٦٣ دالة غير

البعد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الرابع: الدور الثقافي	٤٥-٣٥	١٣٢	٢٤.٠٠	٨.٦٤
	٥٥-٤٥	١٤٤	٢٤.٢٢	٨.٥٩
	٥٥ فاكثر	٢٤	٢٧.٣٣	٥.٤١
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٣٧	٨.٤٢

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الرابع: الدور الثقافي	بين المجموعات	٢٣١.٩٦	١١٥.٩٨	١.٦٣٩	٠.١٩٦ غير داله
	داخل المجموعات	٢١٠١٤.٢٢	٧٠.٧٥		٠.١٩٦ غير داله
	تباين كلي	٢١٢٤٦.١			٠.١٩٦ غير داله

الدرجة الكلية	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	٤٥-٣٥	١٣٢	٢٥.٧٥	٢٤.٣٦
	٥٥-٤٥	١٤٤	٢٦.٩٠	٢٤.٢٧
	٥٥ فاكثر	٢٤	١٠.٩٠	٢١.٦٥
	المجموع	٣٠٠	٢٧.٤٠	٢٣.٥٩

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٩٠٥٠.٥	١٩٥٢.٧	١.٧٣٩	٠.١٧٧ غير داله
	داخل المجموعات	٣٣٣٥١٠.٨	١١٣٢.٩		٠.١٧٧ غير داله
	تباين كلي	٣٣٧٤١٦.٣			٠.١٧٧ غير داله

من الجدول السابق نستنتج عدم وجود فروق دالة احصائية في جودة اتخاذ القرار تبعاً للعمر حيث كانت غير دالة احصائياً في مستوى الدلالة ٠.٠١. حيث توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الاعدادية تبعاً لآخر دورة سجلت فيها (حيث تم استخدام اختبار ANOVA)

البعد	المدة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدة	مصدر التباين	البعد
٤٢	٢٢.٩٥	٨.٢٨	مند سنتين	بين المجموعات	البعد الأول: النور الإداري
٤٦	٢٤.٨٦	٧.٩٢	مند ٤ اعوام	داخل المجموعات	
٨٨	٢٥.٢٢	٧.٨٢	مند ٦ اعوام	المجموعات	
٦٦	٢٤.١٢	٨.٧٣	اكثر من ذلك	تباين كلي	
٤٠	٢٢.٥٠	٩.٣٥	لم يحصل		
٣٠٠	٢٤.١٨	٨.٢٨	المجموع		

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدة	مصدر التباين	البعد
٤٢	٢٢.٩٥	٨.٥٦	مند سنتين	بين المجموعات	البعد الأول: النور الإداري
٤٦	٢٥.١٨	٨.١٢	مند ٤ اعوام	داخل المجموعات	
٨٨	٢٥.٣٤	٧.٨٨	مند ٦ اعوام	المجموعات	
٦٦	٢٤.٣٠	٨.٨٢	اكثر من ذلك	تباين كلي	
٤٠	٢٢.٩٥	٩.٦٢	لم يحصل		
٣٠٠	٢٤.٤٦	٨.٤٨	المجموع		

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدة	مصدر التباين	البعد
٤٢	٢٢.٩٥	٨.٥٦	مند سنتين	بين المجموعات	البعد الثاني: النور الاجتماعي
٤٦	٢٥.١٨	٨.١٢	مند ٤ اعوام	داخل المجموعات	
٨٨	٢٥.٣٤	٧.٨٨	مند ٦ اعوام	المجموعات	
٦٦	٢٤.٣٠	٨.٨٢	اكثر من ذلك	تباين كلي	
٤٠	٢٢.٩٥	٩.٦٢	لم يحصل		
٣٠٠	٢٤.٤٦	٨.٤٨	المجموع		

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدة	مصدر التباين	البعد
٤٢	٢٢.٩٥	٨.٥٦	مند سنتين	بين المجموعات	البعد الثاني: النور الاجتماعي
٤٦	٢٥.١٨	٨.١٢	مند ٤ اعوام	داخل المجموعات	
٨٨	٢٥.٣٤	٧.٨٨	مند ٦ اعوام	المجموعات	
٦٦	٢٤.٣٠	٨.٨٢	اكثر من ذلك	تباين كلي	
٤٠	٢٢.٩٥	٩.٦٢	لم يحصل		
٣٠٠	٢٤.٤٦	٨.٤٨	المجموع		

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدة	مصدر التباين	البعد
٤٢	٢٢.٩٥	٨.٦٤	مند سنتين	بين المجموعات	البعد الثالث: النور النفسي
٤٦	٢٤.٩٣	٨.٠٣	مند ٤ اعوام	داخل المجموعات	
٨٨	٢٥.٢٥	٧.٨٢	مند ٦ اعوام	المجموعات	
٦٦	٢٤.٢٤	٨.٨١	اكثر من ذلك	تباين كلي	
٤٠	٢٢.٣٨	٩.٥٦	لم يحصل		
٣٠٠	٢٤.٣٨	٨.٤٣	المجموع		

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدة	مصدر التباين	البعد
٤٢	٢٢.٩٥	٨.٦٤	مند سنتين	بين المجموعات	البعد الثالث: النور النفسي
٤٦	٢٤.٩٣	٨.٠٣	مند ٤ اعوام	داخل المجموعات	
٨٨	٢٥.٢٥	٧.٨٢	مند ٦ اعوام	المجموعات	
٦٦	٢٤.٢٤	٨.٨١	اكثر من ذلك	تباين كلي	
٤٠	٢٢.٣٨	٩.٥٦	لم يحصل		
٣٠٠	٢٤.٣٨	٨.٤٣	المجموع		

البعد	المدة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الرابع: البعد الثقافي	مند سنتين	٤٢	٢٣.٧٦	٨.٨٣
	مند ٤ اعوام	٤٦	٢٤.٨٤	٧.٩٧
	مند ٦ اعوام	٨٨	٢٥.٢٧	٧.٥٨
	اكثر من ذلك	٦٦	٢٤.٢٧	٧.٧٦
	لم يحصل	٤٠	٢٢.٦٠	٩.٤٢
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٢٧	٩.٤٢

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الرابع	بين المجموعات	٢٢٢.٠٩	٥٥.٧٧	٠.٧٨٢	٠.٥٢٧ غير دالة
	داخل المجموعات	٢١٠.٢٣.٠٩	٧١.٢٦		٠.٥٢٧ غير دالة
	تباين كلي	٢١٢٤٦.١٨			٠.٥٢٧ غير دالة

الدرجة الكلية	المدة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	مند سنتين	٤٢	٩٣.٣١	٢٤.٤٨
	مند ٤ اعوام	٤٦	٩٩.٦٥	٣١.٩١
	مند ٦ اعوام	٨٨	١٠١.٠٩	٣١.٢٤
	اكثر من ذلك	٦٦	٩٦.٨١	٢٥.٠٩
	لم يحصل	٤٠	٩٠.٩٥	٢٧.٩٤
	المجموع	٣٠٠	٩٧.٤٠	٢٣.٥٩

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٩٠٥.٦	٩٧٦.٤	٠.٨٦٤	٠.٤٨٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣٣٥١.٧	١١٣٠.٤٥		٠.٤٨٦ غير دالة
	تباين كلي	٢٢٧٤٨.٨			٠.٤٨٦ غير دالة

تبين عدم وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لآخر دورة سجلت فيها ، حيث كانت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.١  
٦- هل توجد فروق دالة احصائياً تبعاً لمقترحاتك لجودة تطوير القرارات المدرسية ؟

البعد	المقترحات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
البعد الاول: البعد الاداري	عنصر نفسي	٦	١٥.٦	٨.٧	
	عنصر اجتماعي	٤٤	٢٤.١	٧.٨	
	عنصر اقتصادي	٥٦	٢٤.٨	٧.٨	
	عنصر تكنولوجي	٧٤	٢٦.١	٧.٢	
	عنصر بشري	١٠٠	٢٣.٩	٨.٧	
	مدرب				
	غير ذلك	٢٠	١٩.٣	٩.٥	
	المجموع	٣٠٠	٢٤.١	٨.٢	
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة

٠.٠٠٢ داله	٢.٦٥٦	٢٤٢.٩	١٢١٩.٨	بين المجموعات	البعد الأول: الدور الإداري
٠.٠٠٣ داله		٦٦.٧	١٩٦١٧.٧	داخـل المجموعات	
٠.٠٠٣ داله			٢٠٨٢٧.٥	نباين كلي	

البعد	المقترحات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الثاني: البعد الاجتماعي	عنصر نفسي	٦	١٤.٦	٧.٢
	عنصر اجتماعي	٤٤	٢٤.٨	٨.١
	عنصر اقتصادي	٥٦	٢٤.٩	٧.٩
	عنصر تكنولوجي	٧٤	٢٦.٣	٧.٢
	عنصر بشري	١٠٠	٢٤.١	٨.٩
	مدرّب			
	غير ذلك	٢٠	١٩.٤	٩.٦
المجموع	٣٠٠	٢٤.٤	٨.٤	

البعد	مصدر النباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمه ف	الدلالة
البعد الثاني: البعد الاجتماعي	بين المجموعات	١٢٨٩.١١	٢٧٧.٨٢	٤.٠٥٥	٠.٠٠١ داله
	داخـل المجموعات	٢٠١٤١.٤	٦٨.٥٠		٠.٠٠١ داله
	نباين كلي	٢١٥٣٠.٥			٠.٠٠١ داله

البعد	المقترحات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الثالث: الدور النفسي	عنصر نفسي	٦	١٥.٦	٨.٧
	عنصر اجتماعي	٤٤	٢٤.٨	٨.١
	عنصر اقتصادي	٥٦	٢٤.٩	٧.٩
	عنصر تكنولوجي	٧٤	٢٦.١	٧.٢
	عنصر بشري	١٠٠	٢٤.١	٨.٨
	مدرّب			
	غير ذلك	٢٠	١٩.١	٩.٣
المجموع	٣٠٠	٢٤.٤	٨.٤	

البعد	مصدر النباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمه ف	الدلالة
البعد الثالث: الدور النفسي	بين المجموعات	١٢٨١.٤	٢٥٦.٢	٣.٧٦٥	٠.٠٠٣ داله
	داخـل المجموعات	٢٠٠١٣.٧	٦٨.٠٠		٠.٠٠٣ داله
	نباين كلي	٢١٢٩٥.١			٠.٠٠٣ داله

البعد	المقترحات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
-------	-----------	-------	---------	-------------------

البعد الرابع: الدور الثقافي	عناصر نفسية	٦	الحسابي	١٦.٣	٩.٨
	عناصر اجتماعي	٤٤	٢٤.٥	٧.٢	
	عناصر اقتصادي	٥٦	٢٤.٩	٧.٩	
	عناصر تكنولوجي	٧٤	٢٦.٤	٧.٣	
	عناصر بشري	١٠٠	٢٢.٩	٨.٧	
	مدرب				
	غير ذلك	٢٠	١٩.٥	٩.٧	
	المجموع	٢٠٠	٢٤.١	٨.٤	

البعد الرابع: الدور الثقافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	فيمه ف	الدلالة
	بين المجموعات	١٢٢٥.٨	٢٤٥.١٧٠	٣.٦٠٠	٠.٠٠٤ داله
	داخل المجموعات	٢٠٠٢٠.٠٣	٢٨.٠٩		٠.٠٠٤ داله
	تباين كلي	٢١٢٤٦.١			٠.٠٠٤ داله
الدرجة الكلية	المقترحات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	عناصر نفسية	٦	٢٢.٣	٣٤.٥	
	عناصر اجتماعي	٤٤	٢٨.٣	٣٢.١	
	عناصر اقتصادي	٥٦	٢٩.٧	٣١.٥	
	عناصر تكنولوجي	٧٤	٣٠.١	٢٨.٩	
	عناصر بشري	١٠٠	٢٦.١	٣٥.٢	
	مدرب				
	غير ذلك	٢٠	٢٧.٣	٢٨.٣	
	المجموع	٢٠٠	٢٧.٤	٣٣.٥	

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	فيمه ف	الدلالة
	بين المجموعات	٢٠٣٥٩.٥	٤٠٧١.٩	٣.٧٧٦	٠.٠٠٢ داله
	داخل المجموعات	٣١٧٠٥٦.٨	١٠٧٨.٤		٠.٠٠٢ داله
	تباين كلي	٣٣٧٤١٦.٣			٠.٠٠٢ داله

تبيين وجود فروق دالة في جودة القرارات تبعا للمقترحات وقد تم استخدام اسلوب المقارنات المتعددة واختبار LSD لتحديد مصدر الفروق حيث تبين تفاعل العنصر الاقتصادي مع العنصر الاجتماعي والتكنولوجي والبشري المدرب مع العنصر الاقتصادي وذلك في الأبعاد والدرجة الكلية

٧- هل توجد فروق دالة اخصائياً في جودة القرارات المدرسية لدي مديري المدارس الاعدادية تبعا لعمل اجتماعات دورية لحل المشكلات

البعد الرابع: الدور الإداري	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	احيانا	٦٦	٢٤.٧	٧.٨٢
	غالبا	١٣٤	٢٤.٤	٨.٢٠
	دائما	١٠٠	٢٣.١	٨.٨٨
	المجموع	٢٠٠	٢٥.٢	٨.٣٤

البعد الأول: الدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	فيمه ف	الدلالة
	بين المجموعات	٩٢.٨	٤٦.٤٠	٠.٦٦٥	٠.٥١٥ غير داله
	داخل المجموعات	٢٠٧٤٤.٧	٦٩.٨		٠.٥١٥ غير داله

الإداري	المجموعات تباين كلي	٢٠٨٣٧.٥		٠.٥١٥ غير دالة	دالة
---------	------------------------	---------	--	-------------------	------

البيد	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الثاني: الدور الاجتماعي	احيانا	٦٦	٢٥.٢٧	٨.٠٦
	غالبا	١٣٤	٢٤.١٨	٨.٢٢
	دائما	١٠٠	٢٣.٥٠	٨.٩٤
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٤٦	٨.٤٨

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البيد الثاني: الدور الاجتماعي	بين المجموعات	١٤٦.١	٧٤.٥	١.٠٣٦	٠.٢٥٣ غير دالة
	داخـل المجموعات	٢١٣٨١.٣	٧١.٩		٠.٢٥٣ غير دالة
	تباين كلي	٢١٥٣٠.٥			٠.٢٥٣ غير دالة

البيد	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الثالث: الدور النفسي	احيانا	٦٦	٢٥.٠٣	٧.٩٢
	غالبا	١٣٤	٢٤.٦١	٨.٢٥
	دائما	١٠٠	٢٣.٦٦	٩.٠٢
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٦٦	٨.٤٣

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البيد الثالث: الدور النفسي	بين المجموعات	٨٦.٩٤	٤٣.٤	٠.٦٠٩	٠.٥٤٥ غير دالة
	داخـل المجموعات	٢١٢٠٨.٢	٧١.٤٠		٠.٥٤٥ غير دالة
	تباين كلي	٢١٢٩٥.١			٠.٥٤٥ غير دالة

البيد	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيد الرابع: الدور الثقافي	احيانا	٦٦	٢٥.٤٤	٨.٠١
	غالبا	١٣٤	٢٤.٦٢	٨.٢٥
	دائما	١٠٠	٢٣.٤٦	٨.٩١
	المجموع	٣٠٠	٢٤.٣٧	٨.٤٢

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البيد الرابع: الدور الثقافي	بين المجموعات	١٤١.٨٨	٧٠.٩٤	٠.٩٩٨	٠.٣٧٠ غير دالة
	داخـل المجموعات	٢١١٠٤.٣	٧١.٠٥		٠.٣٧٠ غير دالة
	تباين كلي	٢١٢٤٦.١			٠.٣٧٠ غير دالة

الدرجة الكلية	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أحيانا	٦٦	١٠٠.٢٣	٣١.٧٢	
غالبًا	١٣٤	٩٨.٤٧	٣٢.٩٤	
دائمًا	١٠٠	٩٤.٠٤	٣٥.٦٣	
المجموع	٣٠٠	٩٧.٤٠	٣٣.٥٩	

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
	بين المجموعات	١٨٥٢.٤	٩٢٦.٢	٠.٨٢٠	٠.٤٤٢ غير دالة
	داخـل المجموعات	٣٣٥٥٦٣.٩	١١٢٩.٨		٠.٤٤٢ غير دالة
	تباين كلي	٣٣٧٤١٦.٣			٠.٤٤٢ غير دالة

يتضح عدم وجود فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لعمل اجتماعات حيث كانت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ .  
٨- هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الاعدادية تبعاً لوجود انترنت بالمدرسة؟

البعـد	الإسـتـجـابـة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الاول	نعم	١٩٢	٢٣.٨	٨.٥	٠.٨٩١	٠.٣٧٤ غير دالة
	لا	١٠٨	٢٤.٧	٧.٩		
الثاني	نعم	١٩٢	٢٤.٠٠	٨.٦	١.١٦٨	٠.٣٦٥ غير دالة
	لا	١٠٨	٢٥.٢	٨.٢		
الثالث	نعم	١٩٢	٢٤.٠	٨.٦	١.٠٠١	٠.٤٤٤ غير دالة
	لا	١٠٨	٢٥.٠	٨.١		
الرابع	نعم	١٩٢	٢٤.٠	٨.٦	٠.٨٢٣	٠.٢٣٨ غير دالة
	لا	١٠٨	٢٤.٩	٨.٠		
الدرجة الكلية	نعم	١٩٢	٢٥.٩	٢٤.٣	٠.٩٧٤	٠.٣١٨ غير دالة
	لا	١٠٨	٢٤.٩	٢٢.٢		

يتضح عدم وجود فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لوجود أو عدم وجود انترنت حيث كانت قيمة ت غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ .  
٩- هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لاستخدام الكمبيوتر بكفاءة؟

البعـد	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الاول	نعم	١٧٠	٢٤.٢	٨.٢	٠.١٤٣	٠.٨٨٦ غير دالة
	لا	١٣٠	٢٤.١	٨.٤		
الثاني	نعم	١٧٠	٢٤.٥	٨.٤	٠.٢٩٩	٠.٧٦٥ غير دالة
	لا	١٣٠	٢٤.٢	٨.٥		
الثالث	نعم	١٧٠	٢٤.٥	٨.٤	٠.٤٧٢	٠.٧٦١ غير دالة
	لا	١٣٠	٢٤.١	٨.٤		
الرابع	نعم	١٧٠	٢٤.٤	٨.٣	٠.٢٨٣	٠.١٢٧ غير دالة
	لا	١٣٠	٢٤.٢	٨.٥		
الدرجة الكلية	نعم	١٧٠	٢٤.٩	٢٣.٣	٠.٣٠١	٠.٧٦٤ غير دالة
	لا	١٣٠	٢٤.٧	٢٣.٩		

يتضح عدم وجود فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لاستخدام الكمبيوتر بكفاءة حيث كانت قيمة ت غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الاعدادية تبعاً لوجود دورات تعليمية في الكمبيوتر

البعده	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمت المحسوبة	مستوى الدلالة
الاول	نعم	١٥٠	٢٣.٨	٨.٤	٠.٦٦٢	٠.٥٠٨ غير دالة
	لا	١٥٠	٢٣.٥	٨.٢		
الثاني	نعم	١٥٠	٢٤.١	٨.٦	٠.٥٥٧	٠.٥٧٨ غير دالة
	لا	١٥٠	٢٤.٧	٨.٢		
الثالث	نعم	١٥٠	٢٤.١	٨.٢	٠.٤٣٧	٠.٦٦٢ غير دالة
	لا	١٥٠	٢٤.٦	٨.٦		
الرابع	نعم	١٥٠	٢٤.١	٨.٢	٠.٤٦٣	٠.٦٦٢ غير دالة
	لا	١٥٠	٢٤.٦	٨.٤		
الدرجة الكلية	نعم	١٥٠	٢٤.٣	٢٤.٢	٠.٥٣٩	٠.٥٩٠ غير دالة
	لا	١٥٠	٢٤.٤	٢٣.٠		

ينبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لوجود دورات في الكمبيوتر حيث كانت قيمة ت غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١. هل توجد فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً لمكان الإقامة (السويس- الاسماعيلية)؟

البعده	الاستجابة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمت المحسوبة	مستوى الدلالة
الاول	السويس	١٧٥	٢٤.٨	٨.١	٠.٦٦٢	٠.٤٠٣ غير دالة
	الاسماعيلية	١٢٥	٢٤.١	٨.٢		
الثاني	السويس	١٧٥	٢٤.٦	٨.٤	٠.٦٠٧	٠.٥٦٦ غير دالة
	الاسماعيلية	١١٥	٢٣.٩	٨.٢		
الثالث	السويس	١٧٥	٢٤.٠	٨.٦	٠.٥٤٣	٠.٦٦٤ غير دالة
	الاسماعيلية	١١٥	٢٣.٥	٨.٢		
الرابع	السويس	١٧٥	٢٤.٢	٨.٤	٠.٤٧٨	٠.٧١٢ غير دالة
	الاسماعيلية	١٢٥	٢٣.٨	٨.٢		
الدرجة الكلية	السويس	١٧٥	٢٤.٦	٢٣.٥	٠.٦٦٩	٠.٥٢٠ غير دالة
	الاسماعيلية	١٢٥	٢٤.٣	٢٣.٠		

ينبين عدم وجود فروق دالة احصائياً في جودة القرارات المدرسية تبعاً للمكان (السويس- الاسماعيلية) حيث كانت قيمة ت غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١.

### ب- نتائج البحث

توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج يمكن توضيحها ومدى اتفاقها واختلافها مع الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

١- لا توجد فروق دالة احصائياً في الدرجة الكلية والأبعاد لجودة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، حيث إن قيمة (ت) غير دالة احصائياً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البلادي، ٢٠٢٣) وكذلك دراسة (منى عبد العزيز، ٢٠٢٤)، ودراسة (البديري، ٢٠٢٣).

٢- وجود فروق دالة احصائياً تبعاً لمستوى التعليم، وقد تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية واختبار (LSD) الذي أظهر أن الفروق ترجع إلى مستوى التعليم (دبلومة -

- ماجستير) حيث كانت الفروق دالة مع الدرجة العلمية الأولى في كل الأبعاد والدرجة الكلية. وهو ما اتفق مع دراسة (الصالح، ٢٠٢٠)، وكذلك دراسة (العناني، ٢٠١٦).
- ٣- وجود فروق دالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار تبعاً لنوع المدرسة، وقد تم استخدام أسلوب المقارنات البعدية واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق حيث أظهر أن الفروق ترجع لتفاعل متغير المدرسة الحكومية مع التجريبية والخاصة، والمدرسة الدولية مع (التجريبية والخاصة) في الأبعاد والدرجة الكلية. وهو ما اتفق مع دراسة (الرفايعة، ٢٠١٦).
- ٤- لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة اتخاذ القرار تبعاً للعمر حيث كانت غير دالة إحصائية في مستوى الدلالة ٠.٠٠١، حيث تم استخدام اختبار ANOVA. وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة (كمال موني طاهر، ٢٠٢١).
- ٥- لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لآخر دورة سجلت فيها، حيث كانت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١. وهو ما لم يتفق مع دراسة (خوذا، ٢٠١٦).
- ٦- تبين وجود فروق دالة في جودة القرارات تبعاً للمقترحات، وقد تم استخدام أسلوب المقارنات المتعددة واختبار LSD لتحديد مصدر الفروق حيث تبين تفاعل العنصر الاقتصادي مع العنصر الاجتماعي والتكنولوجي والبشري المدرب مع العنصر الاقتصادي وذلك في الأبعاد والدرجة الكلية. وهو ما يختلف مع دراسة (ماريسول، ٢٠٢٣) وكذلك (دراسة كوبون، ٢٠٢٣).
- ٧- عدم وجود فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لعمل اجتماعات حيث كانت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٠١. وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة (إيدين، ٢٠٢١)، واختلف مع نتيجة دراسة (العازمي، ٢٠٢٢) ودراسة (سيميو، ٢٠٠٩).
- ٨- لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لوجود أو عدم وجود إنترنت حيث كانت قيمة ت غير دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أسماء عبد الغفور، ٢٠٢٢) واختلفت مع نتيجة دراسة (بورتمان، ٢٠١٦).
- ٩- لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لاستخدام الكمبيوتر بكفاءة، حيث كانت قيمة ت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. وهو ما اتفق مع دراسة (سالم، ٢٠٢٠)، واختلف مع نتيجة دراسة (بورتمان، ٢٠١٦).
- ١٠- لا توجد فروق دالة إحصائية في جودة القرارات المدرسية تبعاً لوجود دورات في الكمبيوتر، حيث كانت قيمة ت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وهو ما اختلف مع نتيجة دراسة (دارين، ٢٠٢٢) واختلف مع دراسة هيببكر، (٢٠٢٢).
- ب- توصيات البحث ومقترحاته:**

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية للباحث عن التوصل إلى العديد من التوصيات والمقترحات من أجل تفعيل دور مديري المدارس الإعدادية في تطوير جودة القرارات المدرسية، يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

١- **تعزيز التعليم المستمر:** نظرًا لوجود فروق دالة إحصائية في جودة اتخاذ المدرء للقرار المدرسي تبعًا لمستوى التعليم، يمكن تشجيع المدرء على متابعة التعليم المستمر والحصول على شهادات أعلى لتحسين جودة اتخاذ القرار. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

\_ تحليل الاحتياجات التطويرية عن طريق تقييم المدرء ، وربط الاحتياجات بأهداف المدرسة.

\_ تصميم خطط تنموية فردية عن طريق وضع أهداف محددة لكل مدير وتضمين الخطة للأنشطة المتنوعة.

\_ توفير برامج تدريبية متخصصة مثل شهادة NPQH للمدرء في المملكة المتحدة.

\_ تفعيل جلسات ارشاد Mentoring مع مديرين متمرسين.

\_ المشاركة ففي المؤتمرات التعليمية مثل ISTE OR ASCD

\_ تفعيل ممارسة الظل JOB SHADOW مع مديرين ناجحين في مدارس أخرى.

٢- **تطوير برامج دعم للمدرء:** يمكن إنشاء برامج دعم مخصصة للمدرء في المدارس التي تظهر فروقاً دالة في جودة اتخاذ القرار، مثل توفير موارد إضافية أو تنظيم ورش عمل تدريبية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

\_ تكليف المديرين بمشاريع واقعية /تث تحسين بيئة الفصل ، او تطوير خطة التواصل مع المجتمع .

\_ استخدام دراسة الحالات العلمية (Case Studies) لتدريبهم على حل المشكلات.

\_ تعيين منسق دعم مهني Professional Development Coordinator لمتابعة تنفيذ البرامج.

٣- **تحليل نوع المدرسة مع تحسين البيئة المدرسية:** بما أن هناك فروق دالة تبعًا لنوع المدرسة، يمكن إجراء دراسات إضافية لفهم العوامل المحددة التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار في كل نوع من المدارس (الحكومية، التجريبية، الخاصة، الدولية) وتطوير استراتيجيات مخصصة لكل نوع. ويتم ذلك وفق الإجراءات التالية:

\_ جمع البيانات الأساسية عن المدرسة مثل : المرحلة التعليمية ونوع الإدارة وطبيعة المنهج الدراسي.

\_ تحليل البنية التحتية ومعرفة مدى توافر التكنولوجيا التعليمية والفصول الذكية.

\_ دراسة الخصائص الديموغرافية للمدرسة مثل حجم المدرسة وخلفية الطلاب الاجتماعية والاقتصادية

\_ تصنيف المدرسة حسب الجودة والتخصص والاعتماد.

\_ تدريب المديرين على أدوات الرقمنة.

- تطبيق استراتيجيات التعلم النشط مثل التعلم القائم على المشاريع.  
انشاء منصات الكترونية لاطلاع الاهالي على أنشطة الطلاب.
- ٤- تعزيز التعاون بين المدارس: يمكن تعزيز التعاون بين المدارس المختلفة (الحكومية، التجريبية، الخاصة، الدولية) من خلال تبادل الخبرات وأفضل الممارسات لتحسين جودة اتخاذ القرار. ويتم ذلك وفق الإجراءات التالية:  
انشاء اطار تعاوني مؤسسي مع تشكيل لجان مشتركة تضم ممثلين من المدارس لتنسيق المبادرات.
- تطوير منصات تواصل مشتركة مثل انشاء مجموعات افتراضية على برامج Teams او Slack.
- انشاء مكاتب رقمية مشتركة لمشاركة خطط الدروس واوراق العمل والأنشطة التعليمية.  
تنظيم جلسات تبادل الخبرات (Peer Learning).
- ٥- توفير شبكة إنترنت :على الرغم من عدم وجود فروق دالة تبعًا لوجود الإنترنت، يمكن تحسين الوصول إلى الإنترنت في المدارس لضمان توفر الموارد التعليمية الرقمية. ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:  
تفعيل الاتصال السلكي (كالألياف البصرية ) للمدارس الكبيرة ذات الميزانيات العالية.  
تطبيق الاتصال اللاسلكي (مثل WiFi او الشبكات اللاسلكية الثابتة WISP ) للمناطق النائية.
- توزيع نقاط الوصول (Access Points) في الفصول والمكاتب والملاعب.  
استخدام نطاق ترددي (Bandwidth) مناسب.
- توفير الأجهزة والبرمجيات مع المتابعة الفنية واختبار الشبكات.
- ٦- تعزيز استخدام الحاسوب: نظرًا لعدم وجود فروق دالة تبعًا لاستخدام الكمبيوتر بكفاءة، يمكن تقديم دورات تدريبية لتحسين مهارات استخدام الكمبيوتر لدى المعلمين والطلاب. ويتم ذلك وفق الإجراءات المقترحة التالية:  
انشاء مختبر حاسوب مجهز بأدوات تفاعلية مثل الشاشات الذكية.  
توفير دليل ارشادي رقمي لاستراتيجيات دمج التكنولوجيا في التدريس.  
ضمان الأمان الرقمي عن طريق وضع سياسات واضحة لاستخدام الأجهزة.
- ٧- تقييم تأثير الاجتماعات داخل المدرسة: بالرغم من عدم وجود فروق دالة تبعًا لعمل اجتماعات، يمكن تقييم فعالية الاجتماعات الحالية وتحسينها لضمان تحقيق أفضل النتائج. ويتم ذلك وفق الإجراءات المقترحة التالية:  
وضع أهداف محددة (SMART) قبل الاجتماع  
توزيع جدول أعمال على المشاركين مسبقاً المخصص لكل بند.  
استخدام الاستبيانات السريعة بعد الاجتماع (مثل Google Forms)

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

١. أحمد الجوهري: دور البيانات الضخمة في دعم قرارات مديري المدارس الثانوية، مجلة التربية والتنمية البشرية، جامعة المنصورة، ع ١٢، ٢٠٢٣، ص ص ٧٥ - ٩٤.
٢. أحمد العايد وآخرون: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٨٩.
٣. أحمد بطاح، حسن الطعاني: الإدارة التربوية-رؤية معاصرة، دار الفكر، عمان - الأردن، ٢٠١٥.
٤. أسماء عبد الغفور إبراهيم: بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، ع ٤١، ٧٧، ٢٠٢٢.
٥. أمير جبار عبد الله البديري: الغطرسية وعلاقتها باتخاذ القرار الأخلاقي لدى مدرسي المرحلة الإعدادية، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٢٩، ع ٤، العراق، ٢٠٢٣.
٦. إيباد نصر: سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج، عمان - الأردن، ٢٠١٧.
٧. بندر بن خالد بن محمد: درجة ممارسة اتخاذ القرارات لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلمها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام، قسم العلوم التربوية، كلية التربية بالخرج، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧.
٨. ج.م.ع، رؤية مصر للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
٩. حسين السخني وميسون الزغبى: الإشراف التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦.
١٠. خالد الحربي: متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمكة المكرمة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ١٠٢٤، ٢٠٢٤.
١١. الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، القاهرة.
١٢. الزين الخليفة الخضسر وأبو ذر مبارك الكودة: الإدارة المدرسية (نظريات علمية ووظائف عملية)، دار كتبنا، القاهرة، ٢٠٢٠.
١٣. سلامة حسين، وطه حسين: الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الرياض، ٢٠٠٦.
١٤. سلمى، فالح العازمي، وأمل عبد الوهاب الصالح: التواصل المدرسي مع أولياء الأمور وعلاقته بصناعة القرار من منظور قيادي مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٣٠، ٢٠٢٢.
١٥. سوسن عبد الجليل علي العاروري: دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج ٤٠، ع ٥، جامعة أسيوط، ٢٠٢٤.
١٦. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٤.
١٧. عبد الرحمن بن عودة البلادي: مستوى ممارسة مدير المدرسة لدوره كباحث من وجهة نظر مدراء المدارس، دراسات تربوية ونفسية، ع ١٢٢، ٢٠٢٣.
١٨. علي بن أحمد البصيلي: اتخاذ القرار بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي، مجلة البحوث النفسية التربوية، العدد الثاني، مارس، ٢٠١٨.
١٩. عمر علي الرفابعة: العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردن، مجلة كلية التربية، ع ٤٣، جامعة عين شمس، ٢٠١٩.
٢٠. كمال موني طاهر: مدى إدراك مدير المدرسة أهمية الإرشاد التربوي، مجلة آداب ذي قار، ع ٣٥، ٢٠٢١، العراق.
٢١. ماهر علي الصالح : درجة امتلاك مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لمهارات الاتصال والتواصل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، دراسة ميدانية على مديري الحلقة الثانية في مدينة دمشق، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٦٩، نوفمبر، ٢٠٢٠، سوريا.

٢٢. محمد أحمد سالم: آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة جامعة العلوم التربوية والنفسية، ع ١٤، كلية التربية، جامعة الفيوم، يناير، ٢٠٢٠.
٢٣. محمد السيد علي: موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والطبع وتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ٢٠١١.
٢٤. محمد علي العناني: المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية، ع ١٧١، جامعة الأزهر، ديسمبر، ٢٠١٦.
٢٥. محمد علي: دور القيادة التحولية لمديري المدارس في تحسين جودة اتخاذ القرارات بالمدارس المصرية، مجلة التربية المعاصرة، ع ٣، ٢٠٢٣، ص ص ١٣\_١٧.
٢٦. محمود شعبان: الطريق إلى التميز الإداري، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ٢٠١٨.
٢٧. مدحت أبو النصر وعبد الناصر محمد سيد: دور المعلومات في تحسين جودة عملية صنع القرارات في المنظمات، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر.
٢٨. مدحت محمد أبو النصر وعبد الناصر محمد سيد أحمد: إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العربية للنشر، المنصورة، ٢٠٢٤.
٢٩. مريم محمود: المعوقات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في صنع القرارات الإدارية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة طنطا، مصر، ٢٠٢١.
٣٠. معجم المصطلحات التربوية والنفسية، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الكويت.
٣١. منال رشاد عبد الفتاح وجمال محمد أبو الوفا: قاموس مصطلحات العلوم التربوية، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٢. منال رشاد عبد الفتاح: الإدارة الصفية والمدرسية (الواقع والمأمول، على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢١.
٣٣. منال رشاد عبد الفتاح: القيادة العصرية في الألفية الثالثة بين البراعة والاستنارة (رؤية نقدية ونظرة تربوية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٤. منال رشاد عبد الفتاح: توجهات القيادة العصرية في ظل الموجة الرابعة والخامسة (رؤية نقدية ونظرة تربوية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٥. منال رشاد عبد الفتاح: قدرات القائد العصري بين الانتقاء والارتقاء (رؤية نقدية ونظرة تربوية)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٢٤.
٣٦. منى حسن: أثر الذكاء العاطفي لمديري المدارس على جودة القرارات في إدارة الأزمات ، مجلة العلوم التربوية، ع ٢٤ ، ٢٠٢١ ، ص ص ٤٥-٦٧.
٣٧. منى عبد العزيز سلمان: الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
٣٨. نبيل سعد خليل: واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، مجلة التربية، الجمعية العربية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول، يونيو، ٢٠١٦.
٣٩. وائل السعيد السيد: صنع القرار واتخاذ في مدارس اللغات الثانوية التجريبية، دراسة تقييمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣.
٤٠. وزارة التربية والتعليم: مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، ٢٠٠٠.
٤١. يوسف حجيم الطائي: دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع ٣٨، فبراير، ٢٠١٨.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

42. Carl Spetzler And Hannah Winter: Decision Quality, Value Creation from Better Business Decisions, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, The United States of America, 2016.

43. Cindy Poortman: Factors promoting and hindering data-based decision making in schools, The International Journal of Research, 2017.
44. Coburn: how central office leaders influence school leaders decision-making: Unpacking Power Dynamic in Two School-Based Decision –Making Systems, Peabody Journal of Education, 2020.
45. Collier Dictionary, Atlas editions, America, 1977.
46. Darren A Bryant and Allan Walker: Principal-designed structures that enhance middle leaders' professional learning, Research article, First published online March 7, 2022, <https://doi.org/10.1177/17411432221084154>
47. Emre Aydin: Evaluation of Management Processes according to the Managers of Basic Education Institution, Journal of Education and Future, 2021.
48. Enrique Mu And Milagros Pereyra-Rojas: Practical Decision Making Using Super Decisions Vol. 3, An Introduction to Analytic Hierarchy Process, Springer International Publishing, USA, 2018.
49. Hebecker, K., Förster, N., Forthmann, B., & Souvignier, E: Data-based decision-making in schools: Examining the process and effects of teacher support, Journal of Educational Psychology, Vol. 114, No. 7. <https://doi.org/10.1037/edu0000530>.
50. James D. Hess&Arnold C.B.: Enhancing decisions and decisions making process through the application of emotional intelligence, skill management decision journal, Vol. 49, No. 5, 2019.
51. James McGrath And Bob Bates: The Little Book of Big Management Theories and How To Use Them, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United Kingdom, 2017.
52. Jose Ramon San Cristobal Mateo: Management Science· Operations Research and Project Management (Modeling· Evaluation, Scheduling· Monitoring)· Gower Publishing Company· USA, 2015.
53. Junyan Liu: Demand for Private Supplementary Tutoring in China, The registered company Springer Nature, Singapore, 2023.
54. Marisol Galdames-Calderón: Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement, Department of Applied Pedagogy, Autonomous University of Barcelona, 2023.
55. Mykel J Kochenderfer: Decision Making Under Uncertainty (Theory and Application), Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, United Kingdom, 2015.
56. Nozad Faidh Jameel & Abdeulrazaq, Kamal Nair: the role of strategic intelligence in managerial decision making in preparatory schools in the center of Erbil, qalaaizanist scientific journal, Vol. 6, No. 1, 2021.
57. Roy Carr-Hill, Caine Rolleston, Rebecca Schendel: The Effects of School-Based Decision Making on Educational Outcomes in Low-and Middle – income Contexts, The Campbell Collaboration, U.S.A, 2016.
58. Simiyu A. Mukasa: Improving decision making in schools through teacher participation, Masinde Muliro University of Science and Technology, Kenya, Academic Journals, August, 2009.