

The reality of the process decision-making and their relationship motivated to work "Field study on a sample of principals of secondary schools and their assistants in the province of Lattakia"

Dr. Amira Zmorod*

Dr. Naiveh Ali**

Areej Maghrakona***

(Received 15 / 5 / 2019. Accepted 21 / 7 / 2019)

□ ABSTRACT □

The research aims at identifying the reality of the decision-making process among the principals of secondary education schools and their assistants in Lattakia governorate and their relation to their motivation to work, and defines the effect of the research variables "type, number of years of experience, educational and educational qualification" on their application to the decision-making process and their motivation to work. In order to achieve the objectives of the research, the researcher constructed a questionnaire to identify the reality of the decision making process, consisting of (23) statements distributed over (3) axes and an open question about the obstacles to the application of the decision-making process, the second to measure motivation of secondary school principals and their assistants towards work consisting of (28) statements distributed over (3) axes, (7) referees from the Faculty of Education, Tishreen University, distributed to a sample of (78) managers and assistant director. The researcher used the descriptive approach to its relevance to the subject of research.

The research results showed that the reality of the decision-making process in the secondary schools in Lattakia was medium, that the motivation of the principals and their assistants to work was moderate, and that there was a good correlation between the decision-making process and the motivation of secondary school principals and their assistants to work. And there are no differences between the averages of the sample to determine the reality of decision-making Depending on the gender variable and the existence of differences attributed to the variables of the number of years of experience and qualifications of scientific and educational, and found differences on the determination of motivation towards work by sex and the number of years of experience and scientific qualification and educational. The research also presented several proposals, the most important of which is the organization of training courses for administrators, who are familiar with the steps of the decision-making process and the procedures for its implementation and the promotion of motivation with various incentives.

Keywords: decision making, motivation to work, school principal, secondary education.

* Assistant Professor , Department of education Basics, Tishreen University.

**Assistant Professor, Department of Child Education, Tarttos University.

*** PhD student - Faculty of Education - Department of Curricula and Teaching Methods - Tishreen University.

واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل

"دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية"

د. أميرة زمرد*

د. نايفة علي**

أريج مغرقونة***

(تاريخ الإيداع 15 / 5 / 2019. قبل للنشر في 21 / 7 / 2019)

□ ملخص □

هدف البحث الحالي لتعرّف واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية وعلاقتها بدافعتهم للعمل، وتعرّف أثر متغيرات البحث "النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي" على تطبيقهم لعملية اتخاذ القرار وعلى دافعتهم نحو العمل. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرار تكوّنت من (23) عبارة موزعة على (3) محاور وسؤال مفتوح عن معوقات تطبيق عملية اتخاذ القرار، واستبانة لقياس دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو العمل تكوّنت من (28) عبارة موزعة على (3) محاور، للحكم على صدق الاستبانة عُرضت على (7) محكمين من كلية التربية بجامعة تشرين، وتم توزيعها على عينة مكونة من (78) مديراً ومعاون مدير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث. توصل البحث إلى أن عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية تُطبّق بشكل علمي ومناسب، ودافعية مديري المدارس ومعاونيهم للعمل كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط جيدة بين تطبيق عملية اتخاذ القرار ودافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو العمل. ولا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة على استبانة واقع اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس ووجود فروق تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي، ووجود فروق على استبانة الدافعية نحو العمل تبعاً للجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي. كما قدم البحث مقترحات عدة أهمها تنظيم دورات تدريبية للإداريين تُعرّف بخطوات عملية اتخاذ القرار وإجراءات تطبيقها وتعزيز الدافعية بالحوافز المتنوعة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، الدافعية للعمل، مدير المدرسة، التعليم الثانوي.

*أستاذ المساعد - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة تشرين.

**أستاذ المساعد - قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة طرطوس.

***طالبة دراسات عليا / دكتوراه - كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس - جامعة تشرين.

مقدمة:

توصف عملية اتخاذ القرار بأنها محور العملية الإدارية لما لها من أهمية وأثر كبير في حياة الأفراد والمؤسسات، وتزداد أهمية القرار من خلال ارتباطه بنشاط الإنسان إذ أنه أداة وهدف للقرار في آن واحد وبالمقابل نجد أن عدم جدوى القرار تأتي نتيجة الحسابات الضيقة والخوف من نتائجه وآثاره وعدم الاجتهاد في البحث والتتقيب عن قرارات جادة وترك الأمور للعفوية، رغم أن القرار يحتاج إلى بحث واطلاع واسعين (عبد الله، 2012، 19).

اتخاذ القرار باعتباره عملية مُعقّدة وصعبة تتضمن مراحل مختلفة على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد خطواتها إلا أن هناك عناصر متفق عليها بينهم، تبدأ بتحديد المشكلة وتشخيصها، ثم وضع البدائل والاختيار بينها أي اتخاذ القرار ثم متابعة تنفيذه وتقييمه، ومن هنا تحتاج الإدارة المدرسية إلى قادة يمتلكون المهارة والخبرة والقدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، فالمدرسة تقوم بوظائف عديدة كالتهيئة ورسم السياسات الخاصة بالعمل المدرسي والأنشطة والرقابة وتقييم الأداء، وغير ذلك من الوظائف التي تحتاج إلى قادة قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة فيها، لهذا يوصف المدير بأنه متخذ القرارات في المدرسة وهذا ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، فإن نجاح الإدارة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، حيث تواجه الإدارة مواقف وتحديات كبيرة يتطلب منها التحديد الدقيق والواضح للمعلومات التي تساعد في تشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها للوصول إلى القرار الناجح.

إن الإدارة المدرسية هي الأساس الذي تجتمع فيها جهود ونشاطات العاملين ضمن المدرسة بإشراف المدير الذي يعد من أبرز عناصرها وركائزها (Schoenfeld, 2011, 46)، منه يتضح أن السلوك الإداري يختلف بين المدراء، تبعاً للدافعية الداخلية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب، من حيث أن القرار الإيجابي هو النابع من أعماق الفرد نفسه ومدى إحساسه بالمسؤولية اتجاه نتائجه، وهذا يحتاج إلى وجود الدافعية الداخلية بشكل فاعل لأن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على مدى دافعية مدراءها لفهم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وما لديهم من قدرات تضمن فاعلية قراراتهم وحسن تنفيذها وتقييمها، من هنا جاء اهتمام الباحثون بدراسة القيم وقوة الشخصية لدى القيادات التربوية ودورها في القيام بعمليات اتخاذ القرارات.

بناءً على نتائج دراسة (جداولي، 2014) والتي رصدت فيها الباحثة مجموعة الأخطاء التي يقع فيها المديرون أثناء عملية اتخاذ القرار، وتم التطرق إلى الاتجاهات والأساليب الحديثة في اتخاذ القرار، منه تبين أنه يجب الانتباه إلى أن المدرسة كمؤسسة تُعنى بالعملية التعليمية والتربوية، من الضروري أن تنعكس على مخرجاتها من كافة الجوانب والمراحل التعليمية، وهذا يستلزم التركيز على عملية اتخاذ القرار بشكل فاعل.

مشكلة البحث:

تعدُّ عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للمدير وعليه يتوقف نجاح اتخاذ القرار وعلى صحة ودقة المعلومات التي في ضوئها تتم دراسة المشكلة، والقرار الذي يتصف بالمرونة والمنفتح على مختلف المعطيات المتاحة، يُكسب صاحبه قدراً كبيراً من ثقة العاملين واحترامهم، مما يتطلب من الإداريين أن يمتلكوا الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية واتخاذها بطرق علمية اتجاه المواقف التربوية والتعليمية التي تواجههم أثناء القيام بواجباتهم، ومن أجل تحقيق مثل هذا النجاح كان لابد من التركيز على مصادر الدافعية لدى مديري المدارس ومعاونتهم لتشجيع قدراتهم وإمكاناتهم وتدعيم الإبداع لديهم. ومن هنا وصفت عمليات اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف الإداري بأنه متخذ القرارات وتبدو

أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة من كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنسيق وسياسات واتصالات وتقويض، إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة (كنعان، 2009، 388).

يتعلق اتخاذ القرار بتحديد الإجراء المطلوب اتخاذه وعادةً ما يشمل على عدة خيارات مطروحة ليتم اختيار أحدها لمعالجة مشكلة ما أو الوصول لحل أو استنتاج نهائي، يتم اتباع طرق وأساليب علمية تكفل الوصول إلى القرار الصائب والهادف التي تسعى المدرسة لتحقيقه. وتشمل عملية اتخاذ القرار جميع الوظائف الإدارية والتي تُستخدم في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، إلا أنَّ هناك مجموعة أخطاء قد يقع فيها المدراء أثناء قيامهم بعملية اتخاذ القرار، كالخوف من قرارات يترتب عليها تغييرات عديدة مما تجعل متخذها غير متأكد من صحة قراره، أو تفضيل سلوك التجنب لقرارات غير مؤكدة النتائج بسبب ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، أو قد يكون هناك إهمال لبعض المهارات الشخصية لدى متخذ القرار وقدرته على التطوير والابتكار وتنمية شخصيته ذاتياً. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة التي استخدمت فيها استبانة تضمنت عبارات تعكس واقع اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي وزعت على عينة عشوائية من مديري ومعاوني خمسة مدارس ثانوية في محافظة اللاذقية، ومن خلال تحليل نتائج إجاباتهم توصلت الباحثة إلى أنَّ هناك بعض الإداريين يلجؤون إلى القرارات الجاهزة أو إلى أنصاف الحلول واللجوء إلى تأجيل القرارات لضعف القدرة على التمييز بين المشكلة وأعراضها أو عدم تحديد الظروف والمعايير للحكم على مناسبة تلك القرارات. لهذا ولكي يقوم مدير المدرسة بإدارة أعمال المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، ينبغي أن يمتلك دافعية للعمل، إذ أنها تعمل على تحفيزه واستثارة طاقاته الكامنة ومضاعفة جهوده وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المنشود (أبو عبيد، 2014، 311).

مما سبق يتضح أنَّ للدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية دور مهم في اتخاذ القرار بما لديهم من مفاهيم علمية متناسقة تضمن فاعلية قراراتهم، والبحث عن كيفية تحسين كفاءة اتخاذ القرار وفعاليتها بتكامل مهارات وخبرات متخذ القرار والعمل على تحسين إتباعه لأساليب تمكنه من توفير أقصى ما يمكن من المعلومات عن المشكلة وتلخيصها وتقديم المعلومة الدقيقة التي تصب في حل المشكلة غير أنَّنا نجد أنَّ بعض المدراء دافعيته نحو العمل منخفضة وهذا ما يعكس أثر سلبي في اتخاذهم للقرارات الهامة التي تتوقف عليها العملية التعليمية، وهذا لا يأتي إلا من خلال التكامل بين الخبرة والتجارب السابقة مع استخدام المنهجية العلمية المنطقية في العمل والدافعية الداخلية لإنجاز العمل بالصورة المثلى.

ومن هنا تم تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية وعلاقتها بدافعيته للعمل؟

أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث الحالي من:

- _ أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية حيث يوقف نجاح المؤسسة على نوعية القرارات التي تتخذها.
- _ أهمية الدافعية لدى القادة الإداريين بوصفها عاملاً يشجع على العمل ويزيد من كفاءتهم.

- _ تعدُّ من الدراسات الرائدة على حد علم الباحثة التي تناولت واقع اتخاذ القرار وعلاقته بالدافعية نحو العمل في المؤسسات التربوية عامة والمدارس الثانوية خاصة.
- _ توجيه اهتمام القائمين على وضع الخطط الإدارية والتربوية إلى العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك مدير المدرسة ودافعيته نحو العمل مما يؤثر إيجاباً على عملية اتخاذ القرار.
- يهدف البحث الحالي إلى:
- _ تعرّف واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم من وجهة نظرهم.
- _ قياس دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم للعمل الإداري من وجهة نظرهم.
- _ التأكد من وجود علاقة ارتباط بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم.
- _ تقديم مقترحات لتوجيه انتباه مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم بأهمية ممارسة الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات.

أسئلة البحث:

- ما واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية؟
- ما مستوى دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم للعمل الإداري؟
- ما معوقات واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من جهة نظر أفراد عينة البحث؟

فرضيات البحث:

اختبرت الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

- 1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .
- 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.
- 4- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو عملهم تعزى لمتغير الجنس.
- 5- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو عملهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.
- 6- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو عملهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتربوي.
- 7- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم.

حدود البحث ومحدداته

اقتصرت حدود البحث الحالي على معرفة واقع اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في وعلاقتها بدافعيتهم نحو العمل، تم تطبيق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي (2018/ 2019) في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية. أما محددات البحث فتحددت بدرجة صدق الاستبانة، وثباتها، وبموضوعية أفراد عينة البحث في إجاباتهم على فقرات الأداة، ولا يصح تعميم نتائج هذا البحث إلا على المجتمع الذي أخذت منه العينة أو المجتمعات المماثلة.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

القرار: هو اختيار بديل بين عدة بدائل أو اختيار البديل الأفضل يتم اختياره من بين عدة بدائل ممكنة التنفيذ، ويُعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات أو غيرها (المعاينة، 2007، 132).

ويعرف القرار إجرائياً: مواقف يقوم بها مدير المدرسة الثانوية ومعاونيه في محافظة اللاذقية تؤثر بدورها بالعملية التعليمية، كاتخاذ قرار بشأن تنفيذ أنشطة مدرسية أو مشروع لخدمة العملية التدريسية أو ما يخص الامتحان ومواعيدها ومقاييس تقييمها.

اتخاذ القرار: منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل (أبو ناصر، 2008، 139). وه عملية اختيار بين البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناء على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل نتائج (ماهر، 2004، 44). **ويعرف إجرائياً:** ردة فعل مدير المدرسة الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية لظروف داخلية أو خارجية داخل مدرستهم عند مواجهتهم لقضية أو مشكلة ما بعد تحليلها ودراستها من كافة النواحي.

الدافعية: رغبة شعورية في شيء من الأشياء، وها ما يسمى أحياناً مطلباً أو رغبة وتكون مرتبطة بوظيفة ما، وتساعد في تحديد اختيار الهدف (موراي، 1998، 29). **وتعرف إجرائياً:** بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم لإجاباتهم على فقرات استبانة الدافعية نحو عملهم في هذا البحث.

الدراسات السابقة:

- دراسة Dalton (2000) في تكساس بعنوان: اتخاذ القرار المعتمد على مشاركة معلمي المدارس الوسطى **Middle school teacher involvement based decision making**. كان هدفها تحديد إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة في ولاية تكساس لدرجة المشاركة في صنع القرار، والمعوقات التي تواجههم. تكون عينة الدراسة من عينة مديرين وعينة معلمين واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن نتائج الدراسة وجود إدراك عالٍ من قبل المديرين والمعلمين بضرورة اتباع الأساليب العلمية في عملية صنع القرار واتخاذها للحد من المعوقات التنظيمية والتخطيطية التي قد تؤثر على القرارات المتخذة.

- دراسة Nolte (2001) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: العناصر المؤثرة في صنع القرارات من قبل مدير المدرسة **Making the tough call factors that influence principal decision making**. هدفت الدراسة إلى تعرف العوامل المؤثرة في مديري المدارس في عملية صنع القرارات الصعبة، تكونت عينة الدراسة

من (13) مديراً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن نتائجها أن البيئة المحيطة تؤثر في عملية صنع القرار بشكل فاعل وإيجابي.

- دراسة خليل وآخرون (2006) في محافظة نينوى بعنوان: الأساليب القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية والدافعية نحو العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى. هدف البحث لتعرف الأساليب القيادية لمديري المدارس الثانوية، وسماتهم الشخصية ومستوى دافعيتهم نحو عملهم الإداري، تألف مجتمع البحث من (115) مديراً ومديرة، اختيرت عينة تكونت من (48) مديراً و(42) مديرة بطريقة قصدية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تضمنت قائمة سمات الشخصية واستبانة الدافعية نحو العمل الإداري. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: المتوسط العملي لصالح مديري المدارس وهذا يعني ارتفاع مستوى دافعية العمل الإداري لديهم. والعلاقة بين الأساليب القيادية ومستوى الدافعية غير دالة إحصائياً.

- دراسة الحربي (2008) في تبوك بعنوان: أبرز معوقات اتخاذ القرار الإداري المدرسي، هدفت الدراسة لتعرف أبرز معوقات اتخاذ القرار الإداري المدرسي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم نتائجها: شكلت المعوقات التنظيمية أبرز معوقات اتخاذ القرار الإداري المدرسي وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الثانية، ولم تشكل المعوقات الاجتماعية معوقاً بارزاً عند اتخاذ القرار الإداري المدرسي.

- دراسة داوودي والشريفي (2012) في عمان بعنوان: مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل. هدفت الدراسة لتعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية اتخاذ القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، تكونت عينة الدراسة من (100) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية واستخدمت أداتين لجمع البيانات وهي استبانة التقدير الذاتي لممارسة المديرين لعملية صنع القرار واستبانة دافعية المديرين للعمل. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المديرين لعملية اتخاذ القرار التحويلي متوسطاً ومستوى دافعيتهم للعمل مرتفعاً، وكان هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة المدير لعملية اتخاذ القرار ومستوى دافعيته للعمل.

- دراسة السادة وعبابنة (2016) في البحرين بعنوان: العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعيتهم للعمل. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الكفاءة الذاتية لمديري المدارس العامة في البحرين ودافعيتهم للعمل. تكونت عينة الدراسة من (181) مديراً، تم استخدام مقياس للكفاءة الذاتية واستبانة للدافعية. من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباط متوسطة وإيجابية بين الكفاءة الذاتية المدركة والدافعية للعمل.

- دراسة غبريل (2017) في تانزانيا بعنوان: المشاركة في صنع القرار والتزام المعلمين: مقارنة بين المدارس الخاصة والعامة. هدفت الدراسة لتعرف واقع المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية والتزام المعلمين فيها. استخدمت المنهج المقارن والمنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على 195 معلماً، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار والتزام المعلمين، حيث يلتزم المعلمين بالأعمال التي تهدف لنجاح مدارسهم ويسعون لتطوير مستقبلهم المهني، وإن التزام المدرسين في المدارس الثانوية العامة أكبر مما عليه في المدارس الخاصة.

التعقيب على الدراسات السابقة: تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في كونه هدف لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، وفي كونه اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن واقع اتخاذ القرار في المدارس الثانوية

(غيريل، 2017) ودراسة (الحري، 2008) ودراسة (Nolte, 2001)، واستبانة لمعرفة مستوى الدافعية لدى ميري المدارس الثانوية كدراسة (السادة وعابنة، 2016) ودراسة (داوني والشريفي، 2012). واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسات بين البحرين ومحافظة نينوى وعمان في حين طبق البحث الحالي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة اللاذقية.

الإطار النظري:

الإدارة المدرسية وعلى جميع الأصعدة تقوم بصناعة القرارات واتخاذها، التي قد تؤثر بالطلبة وربما لها بعض الأثر كبيراً كان أم صغيراً في أداء الطلاب والهيئة التعليمية على حد سواء. لذلك لابد لإدارات المدارس من أن تطور مهارات اتخاذ القرارات لديها لأنها تحتاج لصناعة الكثير من القرارات التي ستؤثر بالمدرسة وعملها، وعلى اعتبار جودة القرارات تعد كأحد معايير تقييم فاعلية إدارة المدرسة لأن أكثر الإدارات المدرسية تقوم على أساس نتائج قراراتها (النعيمة، 2010، 205).

تُصنّف القرارات إلى: - **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات روتينية يتم اتخاذها بشكل متكرر تعتمد قواعد وإجراءات وضعت مسبقاً. - **القرارات الغير مبرمجة:** هي التي يتم التعامل معها مسبقاً وتتطلب الكثير من الإبداع والبراعة والقدرة على اتخاذها (Dessler, 2004, 5). وتُصنّف أيضاً حسب الآثار المترتبة عليها إلى: - **قرارات إيجابية:** التي يترتب عليها اتخاذ سلوك معين مثل اتباع نظام معين لتحقيق أهداف محددة. - **قرارات سلبية:** تعني استمرار المشكلة القائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ القرار لوجود بعض القيود المفروضة، قد يكون الوقت غير مناسب أو عدم توافر إمكانيات التنفيذ أو نقص البيانات (تعلب، 2011، 49). وهناك أيضاً من يصنفها إلى قرارات أساسية وقرارات روتينية، ومن يُصنفها حسب النمط القيادي إلى قرارات أوتوقراطية فردية وقرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة.

من أهم عناصر عملية اتخاذ القرارات: - **الهدف من اتخاذ القرار:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه فإن كان الهدف واضحاً ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم. - **الدافع:** لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف. - **التنبؤ:** وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ قرار معين. - **البدايل:** البديل هو الحل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل وحلول. - **قيود اتخاذ القرار:** يواجه متخذ القرار قيوداً عند اتخاذ قراراً معيناً كدرجة المخاطرة أو نقص إمكانيات التطبيق لذا وجب عليه دراستها والتأكد من صحة وسلامة القرار وانعكاساته المستقبلية (عباس وبركات، 2004، 102).

تُحدّد مراحل عملية اتخاذ القرارات كالتالي: - **تحديد المشكلة:** والتعرف إلى جميع جوانب المشكلة التي نهدف لأخذ قرار بشأنها، ومعرفة الظروف المحيطة بهذه المشكلة، لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة وإن اختلفت هذه الظروف فربما اختلف القرار. - **تطوير البدائل:** ليتم اختيار بديل من عدة بدائل تناسب القرار المتخذ. - **تقييم البدائل:** عملية التقييم تعدّ الغاية الأساسية لعملية اتخاذ القرار بعد أن يتم عزل متغيرات وتقييمها. - **اختيار البدائل:** يمكن استخدام ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي (الخبرة، والتجربة، البحث والتحليل). - **متابعة القرار وتنفيذه:** بعد اختيار البديل الملائم بناءً على معيار معين، فإن عملية اتخاذ القرار لم تنتهِ بعد لأنه لابد من معرفة مدى تأثير هذا القرار وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله وأن يتم إبلاغه لجميع من لهم علاقة به (أل علي، 2001، 40). **صعوبات عملية اتخاذ القرار:** - صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها. - عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار. - عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل. - نقص المعلومات أو عدم دقتها

وصحتها. - عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى المشكلة ودراسة البدائل المتاحة (فياض وعليان، 2010، 87). ومن هنا تظهر أهمية اتخاذ القرارات لما يقوم به المدير بتحديد الهدف والمحاولات التي يقوم بها للوصول إليه، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها وتقوم بدورها، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية (العلاق، 2008، 160).

الدافعية: هي أحد أهم العوامل التي تحدد كيفية السلوك للشخص، فالدافعية أمر تتضمنه كل أنواع السلوك من تعلم، وأداء عملي، وإدراك حسي، وانتباه، وتذكر، وتفكير، وإبداع...، والواقع أننا لن نتمكن من فهم سلوك الإنسان إلا بعد أن يزداد علمنا بالآثار المعقدة للدوافع (موراي، 1998، 51). كل منا لديه نوع من الفهم الفطري ما تعنيه عبارة ان تكون مدفوعاً، كأن تكون ترغب في فعل شيء ما وفي بعض الأحيان لا ترغب، فنحن غالباً ما نعبر عن دوافعنا بوصفها رغبات حاجات وحوافز أو متطلبات (Petri & Govern, 2012, 8). من الواضح أن أصحاب النظريات يختلفون في تصوراتهم عن الدافعية، ولكن هناك اتفاقاً على أن الدافع عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل، لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر وإنما نستنتجه من سلوكه، ينقسم الدافع إلى عنصرين هامين الأول يشير إلى البيئة الداخلية التي تضطر الشخص إلى الفعل، والثاني أن ينتهي الدافع بالوصول إلى هدف أو الحصول إلى إثابة (موراي، 1998، 28).

تُصنّف الدوافع إلى نوعين هما: - **الدوافع الأولية أو الفطرية:** وهي دوافع البقاء لأنها ضرورية في الحفاظ على بقاء واستمرار الكائنات الحية. - **والدوافع الثانوية أو المكتسبة:** حيث أنها دوافع متعلّمة من خلال عملية التفاعل مع البيئة المادية والاجتماعية وفقاً لعمليات التعزيز والعقاب الذي يوفره المجتمع، ومن أمثلتها الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الانتماء والصداقة والسيطرة والتفوق والتقبل الاجتماعي وغيرها من الدوافع (مذكر، 2006، 133). أهمية الدافعية: ومن أسباب الاهتمام بمفهوم الدافعية: - تحريك السلوك باتجاهات معينة وذلك من خلال تنشيط الميول الدفينة داخل الإنسان. - شدة السلوك وفاعليته فإن اختلاف شدة السلوك من فرد إلى آخر توضح الحاجة إلى تفسير مفهوم الدافعية. - اتجاه السلوك: أي قدرة الفرد على الاختيار للسلوك الذي يريد أن يتصرف بموجبه. - تأكيد السلوك الذي يتكرر حدوثه والذي يؤكد وجود دافع معين يجعل الفرد يتصرف بطريقة تُحقّق أهدافه. - ضعف السلوك الذي يؤدي إلى ابتعاد الشخص عن الاستمرار بسلوك معين فقد يكون سببه انخفاض الدافع أو ضعف الاهتمام به (الحريري، 2008، 174، 173).

ومما سبق لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجال العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وميولهم في المواقف المختلفة، وهناك تفاعل بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية-وبين العمل الذي يؤديه ينتج عنه سلوك إداري متميز واتخاذ قرارات صائبة، فهناك المدير الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصرف سلوكه الإداري بالجمود (المعاينة، 2007، 139).

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية ومعاونيهم البالغ عددهم (239) مديراً ومعاون مدير موزعين على (136) مدرسة ثانوية (دائرة التخطيط والإحصاء في مدينة اللاذقية، 2019)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع المدارس بنسبة (35%)، وقد بلغ عددها (48) مدرسة تضم (92) مديراً ومعاون مدير،

طبقت عليهم أدوات البحث، وقد عاد من الاستبانات الموزعة (86) استبانة، وتم إهمال ثمانية استبانات لوجود خلل في الإجابات، فأصبحت العينة (78) مديراً ومعاون مدير بنسبة (32.64%) من مجتمع البحث.

منهجية البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وظروفه، والذي يهدف إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة موضوع الدراسة في وصفها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وآخرون، 2011، 65-80). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال البيانات الإحصائية حول واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعيته نحو العمل، ومن ثم تحليلها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج ثم تقديم المقترحات المناسبة.

إعداد أدوات البحث وحساب صدقها وثباتها وتطبيقها:

- إعداد أدوات البحث: اشتمل البحث على أداتين، قامت الباحثة بتصميمهما انطلاقاً من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال اتخاذ القرارات والدافعية نحو العمل الإداري.

(1) **استبانة واقع عملية اتخاذ القرار:** تضمنت الاستبانة مقدمة وكيفية الإجابة على عباراتها، والمعلومات الخاصة بأفراد العينة (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (23) عبارة توزعت على ثلاثة محاور وهي: (تحديد المشكلة، تقديم البدائل واختيار الأنسب منها، اختيار القرار وتنفيذه)، وفي نهاية الاستبانة تم وضع سؤال مفتوح وهو: ما معوقات عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

(2) **استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم:** تضمنت الاستبانة مقدمة وكيفية الإجابة على عباراتها، والمعلومات الخاصة بأفراد العينة (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (28) عبارة توزعت على ثلاثة محاور وهي: (الإقبال على العمل، المثابرة في العمل، الطموح).

- صدق أداة البحث:

أ - (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في جامعة تشرين "كلية التربية"، وبلغ عددهم (7) محكمين، للتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وعُدلت العبارات الآتية على **استبانة واقع اتخاذ القرار** (تختار الإدارة البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية لها لتصبح يتم اختيار البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية للإدارة فقط، وعُدلت عبارة تُراعي الإدارة آراء المعارضين للقرارات لتصبح تُراعى آراء المعارضين للقرارات ويأخذ باقتراحاتهم البديلة، وعُدلت عبارة يتم الاتفاق على وضع خطط لتنفيذ القرارات لتصبح يتم وضع خطة متكاملة وتهيئة المناخ المناسب لتنفيذ القرار). كما عُدلت العبارات الآتية في **استبانة الدافعية نحو العمل الإداري** (عملي روتيني ولا أتأقلم معه لتصبح أجد صعوبة بالعمل بشكل يومي وأشعر بأنه شيء روتيني وممل، وعُدلت عبارة اشعر بالارتباك عند اتخاذ قرارات جديدة لتصبح أرتبك عند مصادفة مواقف جديدة تتطلب مني التصرف واتخاذ قرار جريء، وعُدلت عبارة أرغب باستلام مناصب عليا لتصبح لدي طموح لاستلام وظائف إدارية أعلى). وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات على النحو التالي: (دائماً: 5، أحياناً: 4، غالباً: 3، نادراً: 2، أبداً: الدرجة 1).

ب - **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل الارتباط يبين كل محور من الدّرجة الكليّة للاستبانة، كما في الجدول (1)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق محاور البحث مع الدّرجة الكليّة للاستبانة.

الجدول (1) معامل الارتباط يبين كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	استبانة واقع عملية اتخاذ القرار			استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم		
	الأول	الثاني	الثالث	الأول	الثاني	الثالث
معامل الارتباط	**0.792	**0.918	**0.903	**0.68	**0.79	*0.207
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.001	0.001	0.000	0.023

- ثبات أداة البحث: طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ عددها (20) مدير ومعاون مدير، حيث قامت الباحثة بتوضيح الهدف من الاستبانة، والإجابة عن أسئلة أفراد العينة واستفساراتهم، ومن ثم إجراء اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لبنود الاستبانة لمعرفة درجة الاتساق الداخلي، وقد بلغ (0.89) لاستبانة واقع عملية اتخاذ القرار ككل، و(0.875) لاستبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم. وهو معامل ثبات جيد، يسمح بتطبيق الاستبانة على عينة البحث الأساسية، ويظهر الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.

الجدول (2) يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	استبانة واقع عملية اتخاذ القرار		استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو عملهم	
	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول	5	0.7	10	0.91
المحور الثاني	10	0.746	11	0.842
المحور الثالث	8	0.826	7	0.925
الدرجة الكلية	23	0.89	28	0.875

النتائج والمناقشة:

الإجابة عن أسئلة البحث:

- ما واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية؟
للإجابة عن السؤال الأول حُسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لواقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3): إجابات عينة البحث من مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية

حول واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
المحور الأول: تحديد المشكلة					
1	هناك استعداد دائم لمواجهة المشاكل والبحث عن مظاهرها وأعراضها	4.37	0.96	87.4%	مرتفعة
2	تُدرس المشكلة التي يراد اتخاذ قرار بشأنها من جوانبها كافة	3.88	1.02	77.6%	مرتفعة
3	تتوافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة التي تلزم في الوصول إلى الحل	3.22	1.15	64.4%	متوسطة
4	تُدرس جميع النتائج المتوقعة للقرار المراد اتخاذه	3.79	1.04	75.8%	مرتفعة
5	يُعدُّ جميع العاملين في المدرسة شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرار	3.26	1.07	65.2%	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور الأول					
المحور الثاني: تقديم البدائل واختيار الأنسب منها					
6	يتم التشاور بشكل جماعي بشأن المقترحات المناسبة لحل القضايا والمشكلات التربوية	2.33	1.32	46.6%	منخفضة

7	يتم وضع بدائل مختلفة لحل المشكلات التي تعترض العمل المدرسي	4.45	0.82	89%	مرتفعة
8	تعقد اجتماعات جماعية لاختيار البديل الأنسب لحل المشكلات في المدرسة	3.63	1.33	72.6%	متوسطة
9	يُتخذ القرار مع توضيح إيجابيات تنفيذه وسلبياته	3.71	1.09	74.2%	مرتفعة
10	تُحدد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ القرار وتقييمه	2.97	1.11	59.4%	متوسطة
11	يتم اختيار البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية للإدارة فقط	2.19	0.70	43.8%	منخفضة
12	تُراعى رغبات العاملين في المدرسة للحل واستعدادهم لتنفيذه	4.33	0.85	86.6%	مرتفعة
13	يتم الأخذ بالحلول المتوافرة ضمن المدرسة ولا تسعى للحصول على حلول خارجية	3.37	0.88	67.4%	متوسطة
14	تُراعى آراء المعارضين للقرارات ويأخذ باقتراحاتهم البديلة	2.77	1.17	55.4%	متوسطة
15	تستشير الإدارة فقط المقربين منها عند البحث عن بدائل للقرارات التي ستتخذها	2.27	0.82	45.4%	منخفضة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3.20	0.46	64%	متوسطة
المحور الثالث: اختيار القرار وتنفيذه					
16	يتم مراعاة أن يتفق القرار المتخذ مع الأنظمة الإدارية	4.37	0.93	87.4%	مرتفعة
17	تتم صياغة القرار بصورة واضحة	3.72	1.08	74.4%	مرتفعة
18	يتم اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار	4.13	0.95	82.6%	مرتفعة
19	يتم وضع خطة متكاملة وتهيئة المناخ المناسب لتنفيذ القرار	3.97	1.26	79.4%	مرتفعة
20	يشترك الجميع داخل المدرسة في تنفيذ القرار	2.78	0.92	55.6%	متوسطة
21	يتم توفير جميع الموارد والأدوات اللازمة لتنفيذ القرار	3.54	0.99	70.8%	متوسطة
22	توضع معايير واضحة لتقويم القرار	2.92	0.91	58.4%	متوسطة
23	تتم مناقشات جماعية لبيان إذا كان القرار حقق الأهداف المرجوة	4.18	1.08	83.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	3.70	0.53	74%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق عملية اتخاذ القرار لدى المديرين والمعاونين	3.49	0.45	69.8%	متوسطة

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق عملية اتخاذ القرار لدى المديرين والمعاونين بلغ (3.49) بانحراف معياري وقدره (0.45) وبدرجة متوسطة، وهذا ما تفسره الباحثة بعدم الإلمام الكافي من قبل المديرين ومعاونيهم بإجراءات ومكونات عملية اتخاذ القرار وهذا ما يمكن ملاحظته من إجاباتهم على البنود (6) و(7) حيث ظهر تناقض في كونهم يعقدون اجتماعات لاختيار البدائل لحل المشكلات ولكن لا يقومون بالتشاور بشكل جماعي فيما يخص المقترحات والبدائل المناسبة لحل المشكلات، هذا ما قد يُفسر بقلّة خبرتهم في اتخاذ القرارات أو لعدم امتلاكهم المهارات الكافية التي تتيح لهم حرية اتخاذ القرارات واستخدامها بالشكل الصحيح، أو قد يكون هناك قرارات جديدة عليهم يترددون في استخدامها لخشيتهم من التجديد فيفضلون البقاء على القرارات القديمة التي اعتادوا على تنفيذها، أو لافتقارهم للثقافة اللازمة والمعلومات الكافية عن المشكلة التي تواجههم والتي تؤدي إلى اتباع خطوات تقليدية والاعتماد على قرارات سابقة أو لأنهم غير قادرين على التأثير بالآخرين بسبب وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون وبين الواقع. تتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Notle, 2001) وذلك بأن البيئة المحيطة تؤثر على عملية اتخاذ القرار وصنعه.

– ما مستوى دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم للعمل الإداري؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمستوى دافعية مديري المدارس الثانوية للعمل الإداري في محافظة اللاذقية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): إجابات عينة البحث من مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية حول مستوى دافعتهم للعمل الإداري ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
المحور الأول: المثابرة في العمل					
1	اندفاعي لأداء عملي بجدّ وتميز يثير الحماس في نفوس العاملين نحو العمل	4.09	1.05	81.8%	مرتفعة
2	أفضل التعاون مع الآخرين بدلاً من منافستهم	2.99	0.96	59.8%	متوسطة
3	تقل رغبتني في العمل لانخفاض الأجر الذي اتقاضاه	2.19	0.77	43.8%	منخفضة
4	أحرص على أن يكون لعملي أثر إيجابي في مجال العمل الإداري	3.60	1.04	72%	متوسطة
5	إخفاقي في بعض الأعمال لا يثبط من عزيمتي على مواصلة عملي	3.87	1.10	77.4%	مرتفعة
6	أتجنب التذمر والشكوى من كثرة الأعمال الملقاة على عاتقي	3.55	0.75	71%	متوسطة
7	أشعر ضمن عملي كمدير مدرسة بأن لي سلطة في وظيفتي	1.59	0.75	31.8%	منخفضة
8	أضع خطط منظمة تساعدني على التقدم في عملي	3	0.94	60%	متوسطة
9	أشعر بصعوبة بمتابعة عملي عند تعرضي لفشل في إنجاز مهمة ما	1.59	0.75	31.8%	منخفضة
10	أرتبك عند مصادفة مواقف جديدة تتطلب مني التصرف واتخاذ قرار جريء	1.62	0.79	32.4%	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الأول					
المتوسط: 2.81					
الانحراف: 0.47					
الأهمية: 56.2%					
المحور الثاني: الإقبال على العمل					
11	أتحمل مسؤولية القيام بأعمال الإداري الموكلة إليّ	3.87	0.67	77.4%	مرتفعة
12	أشعر بالارتياح عند إنجاز العمل في الوقت المحدد	4.22	0.92	84.4%	مرتفعة
13	يُحفزني تقبّل المعلمين وأولياء الأمور لأفكاري ويجعلني لا أفق عند حد معين من الإنجاز	3.92	1.28	78.4%	مرتفعة
14	يحفزني المناخ السائد في المدرسة وجو التعاون والاحترام المتبادل على العمل	4.09	0.78	81.8%	مرتفعة
15	أحب القيام بالأعمال التي تثير التحدي والابتعاد عن النمطية والروتين	3.32	0.81	66.4%	متوسطة
16	أشعر بأن لدي مهارات وخبرات تجعلني قادر على القيام بأعمال أخرى وتحمل مسؤوليتها	3.27	0.86	65.4%	متوسطة
17	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي الإداري ضمن المدرسة	3.44	1.45	68.8%	متوسطة
18	تخيفني الأعمال الصعبة وأشعر بالمخاطرة عن القيام بها	2.00	0.68	40%	منخفضة
19	أجد صعوبة بالعمل بشكل يومي وأشعر بأنه شيء روتيني وممل	2.06	0.67	41.2%	منخفضة
20	أخشى الحالات الصعبة التي تصادفني ضمن عملي	1.97	0.64	39.4%	منخفضة
21	أجد صعوبة بالتركيز عند تعرضي لضغط كبير في العمل	3.49	0.99	69.8%	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور الثاني					
المتوسط: 3.24					
الانحراف: 0.48					
الأهمية: 64.8%					
المحور الثالث: الطموح					
22	اتباع الدورات التدريبية ضرورة لنجاح العمل الإداري	3.23	0.99	64.6%	متوسطة
23	متابعتي لعملي ونجاحي المستمر يتيح لي الفرصة للترقية مستقبلاً	4.40	0.73	88%	مرتفعة
24	لدي طموح لاستلام وظائف إدارية أعلى	2.58	0.91	51.6%	متوسطة
25	أضحي بحياتي الخاصة لأحقق النجاح في عملي	3.05	0.74	61%	متوسطة
26	العمل الإداري يتيح الفرصة لقيادة العاملين والتنافس معهم	3.36	0.93	67.2%	متوسطة
27	لا أحب البقاء في منصب واحد فقط أفضل الترقية	4.41	0.73	88.2%	مرتفعة
28	ليس لدي صورة واضحة عن مستقبلي المهني	2.00	0.70	40%	منخفضة
الدرجة الكلية للمحور الثالث					
المتوسط: 3.29					
الانحراف: 0.29					
الأهمية: 65.8%					
الدرجة الكلية لمستوى دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم للعمل الإداري					
المتوسط: 3.10					
الانحراف: 0.33					
الأهمية: 62%					

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمستوى الدافعية لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم (3.10) بانحراف معياري قدره (0.33) وبدرجة متوسطة، وهذا ما تفسره الباحثة برضى المدراء ومعاونيهم عن مهنتهم وعن المهمات التي يؤدونها وشعورهم بالارتياح لإنجازهم أعمالهم في الوقت المحدد وفي جو من التعاون والمشاركة، وأيضاً قد يكون لاعتزازهم بمهنتهم وذلك نتيجة

المناخ المدرسي الذي يتصف بالانفتاح والإيجابية والذي يتيح لهم المرونة في العمل والثاء على أعمالهم التي عمل على زيادة الإحساس بالمسؤولية لديهم اتجاه ما يتخذونه من قرارات، ظهر ذلك في العبارات (18) و(19) وهي عبارات سلبية كانت درجة تقديرها منخفضة لتعكس الإجابات التي تدل على عدم خوف مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم وقدرتهم على مواجهة ضغوطات العمل وصعوباته وربما كان عملهم مصدراً كبيراً للدافعية من خلال إدراكهم لأهمية العمل الذي يقومون به والذي يشبع حاجاتهم وبيس رغبتهم. تتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (خليل وآخرون، 2006) حيث توصلت إلى مستوى الدافعية مرتفع لدى مديري المدارس الثانوية.

- ما معوقات واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحليل مضمون إجابات مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية، وتم حساب التكرارات النسب المئوية لتحليل مضمون إجابات مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (5).

جدول (5): معوقات واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية

الرقم	السؤال المقترح	التكرارات	النسبة المئوية
1.	وجود معوقات في تطبيق القوانين والأنظمة بسرعة.	44	26.99%
2.	وجود نقص الخبرة تفقد أطراف عملية اتخاذ القرار الثقة المتبادلة	35	22.09%
3.	هناك قلة في الحوافز وعدم توفر المناخ المشجع	28	17.18%
4.	ضعف التعاون مع الإدارة العليا لتأمين الكادر البشري اللازم في المدرسة.	19	11.66%
5.	نقص الإمكانيات المادية في المدرسة	13	7.98%
6.	عدم الرضا عن الواقع الحالي في المدرسة.	11	6.75%
7.	تعارض القرار المتخذ بين رغبات العاملين في المدرسة ومتخذها	8	4.91%
8.	الابتعاد عن القرارات الجريئة والاعتماد على القرارات التقليدية المجربة سابقاً.	5	3.07%

يتبين من الجدول (5) أن أغلب المعوقات هي معوقات إدارية تتعلق بقوانين وأنظمة تعيق اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الثانوية ومن هنا يمكن القول من الضروري أن يصدر القرار متسق ومحقق للأهداف ويراعي التطورات التكنولوجية والتشريعات، إضافة إلى وجود معوقات تتعلق بنقص الخبرة والكفاءة لدى القائمين على عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بجمع البيانات وترتيبها وتقييمها، وقلة الحوافز والمكافآت وعدم الرضا عن واقع مدارسهم من الناحية المادية ونقص الإمكانيات والاساليب التي تدعم العمل الإداري ومن الناحية البشرية بوجود أشخاص يعارضون ما يتم العمل به أو عدم تقبلهم ما يقوم به مدراءهم وعدم العمل وفق تعليماتهم وهذا يؤدي إلى تقليل من استعدادهم للعمل ورغبتهم في تطوير العمل داخل المدرسة واتخاذ قرارات تهدف للتطوير والتحسين، ففي حين كان المعوقات التي تتعلق بشخصية الإداري وقدرته على اتخاذ قرارات جريئة هي أقل نسبة. تتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Dalton, 2000) التي توصلت الأولى إلى ضرورة اتباع أساليب علمية في العمل الإداري للتخفيف من معوقات تطبيق عملية اتخاذ القرار.

التحقق من فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.

لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (t) للفرق بين عينتين مستقلتين، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس

الدرجة الكلية للاستبانة	متغير الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
	ذكور	34	79.47	9.64	-0.514	0.608	غير دال
	إناث	44	80.7	211.1			

من خلال قراءة الجدول (6) يتبين أن الفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة واقع اتخاذ القرار هي فروق غير دالة وليست جوهرية، إذ أن بلغت قيمة الاحتمال (0.608)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05).

من الممكن أن تتأثر عملية اتخاذ القرار بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار، إما نتيجة مؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادي أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية والاتجاهات والمعتقدات والخبرات ومن خلال تحليل النتيجة السابقة يُمكن القول بأن جنس المدير والمعاون لا يؤثر على قدرته على اتخاذه للقرار المناسب في الوقت المناسب وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على شخصيته واستعداداته لاتخاذ القرار وما قد يؤثر به من ضغوطات أو مؤثرات، فكون الإداري ذكراً كان أم أنثى ما عليه إلا عزل هذه المؤثرات وإبعادها أثناء القيام بعملية اتخاذ القرار.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للكشف عن الفروق التي ظهرت بين إجابات عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة واقع اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدرجة الكلية للاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال (p)	القرار
	بين المجموعات	1755.541	2	877.771	9.886	.0000	دال
	داخل المجموعات	6659.292	75	88.791			
	المجموع	8414.833	77				

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (2، 75) على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة. ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (8):

جدول (8): نتائج اختبار (Scheffe) للفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة واقع اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدرجة الكلية للاستبانة	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	-3.885	3.074	.4540	غير دال
		10 سنوات فاكثراً	-11.247(*)	2.728	.0000	دال
	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	3.885	3.074	.4540	غير دال
		10 سنوات فاكثراً	-7.362(*)	2.539	.0190	دال
	10 سنوات فاكثراً	أقل من 5 سنوات	11.247(*)	2.728	.0000	دال
		من 5 - 10 سنوات	7.362(*)	2.539	.0190	دال

يظهر الجدول (8) أن الفروق بين درجات إجابات المديرين جاءت بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و (من 5 - 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات). وهذا ما تفسره الباحثة

بالقدرة لدى المديرين ومعاونهم على اتخاذ القرارات تزداد بالخبرة في العمل الإداري واعتيادهم على الأنظمة والقوانين التي تنظم العمل المدرسي ومعرفتهم بكيفية تطبيقها والاستفادة منها بما يطور العمل ويحسنه، ولاحتفاظهم بالدافعية نحو العمل والإنجاز جعلت منهم إداريين قادرين على تحمل المسؤولية الإدارية.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي.

لمعرفة الفروق بين المديرين والمديرات على استبانة واقع اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، استخدم اختبار (t) للفرق بين عينتين مستقلتين، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة

على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

الدرجة الكلية	متغير المؤهل العلمي والتربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
للاستبانة	إجازة جامعية	55	76.42	9.83	-5.86	0.000	دالّ
	دبلوم تأهيل تربوي	23	89.13	5.11			

من خلال قراءة الجدول (9) يتبين أن الفروق متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي هي فروق دالة وجوهرية، إذ أن بلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة. يُمكن القول بأن المؤهل العلمي والتربوي للمدير ومعاون المدير يؤثر في عملية اتخاذ القرار بما لديه من معلومات ومعارف اكتسبها ضمن الدراسات الأكاديمية، على اعتبار أن اختلاف التخصصات العلمية والتربوية تزيد من المعارف التربوية للإداريين وخاصةً لذوي دبلوم التأهيل التربوي بما يقدمه من معارف تخص المجال التربوي كمقررات طرائق التدريس الحديثة وتقنيات التعليم التي تساعدهم على زيادة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريسية وتُسهل عليهم عملية اتخاذ القرارات، وما يكتسبوه من معارف ومهارات ضمن مرحلة دراستهم تؤهلهم للعمل التربوي بشكل أكبر نسبياً ممن لم يخضعوا لمثل هذا التأهيل قبل ممارستهم لأعمالهم الإدارية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تعزى لمتغير الجنس.

لمعرفة الفروق بين المديرين والمديرات على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (t) للفرق بين عينتين مستقلتين، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة

على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تبعاً لمتغير الجنس

الدرجة الكلية	متغير الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
للاستبانة	ذكور	34	81.82	29.6	-4.62	0.000	دالّ
	إناث	44	90.59	7.14			

من خلال قراءة الجدول (10) يتبين أن الفروق متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تعزى لمتغير الجنس هي فروق دالة وجوهرية، إذ أن قيمة مستوى الاحتمال بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05). يُمكن القول بأن جنس المدير والمعاون له أثر في الدافعية نحو العمل الإداري فقد يكون المدراء الذكور المتفرغين للعمل الإداري في مدرستهم أقل انشغالاً من المديرات على اعتبار أنه قد تكون مديرة المدرسة تحمل أعباء العمل الإداري إضافة إلى مشاغلها الخاصة ضمن بيتها مما قد يضعف دافعيته ويؤخرها قليلاً

عن ذويها من الذكور، أو قد تكون الدافعية للعمل تلبي رغبات المدراء ومعاونيهم من الذكور للعمل الإداري على اعتبار أن عملية التدريس قد تكون أكثر انتشاراً بين الإناث مما جعل العمل الإداري يشبع رغبات الذكور للقيادة والأعمال الإدارية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. للكشف عن الفروق التي ظهرت بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو عملهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول (11) هذه النتائج.

جدول (11): نتائج تحليل التباين للفروق بين متوسطات درجات العينة

على استبانة دافعية المديرين ومعاونيهم نحو عملهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال (p)	القرار
بين المجموعات	961.054	2	480.527	6.256	.0030	دال
داخل المجموعات	5760.792	75	76.811			
المجموع	6721.846	77				

من خلال قراءة الجدول (11) يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (2، 75) عند الدرجة الكلية للاستبانة، وعند كل محور من محاور الاستبانة. ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي (12):

جدول (12): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات درجات العينة

على استبانة دافعية المديرين ومعاونيهم نحو عملهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدرجة الكلية للاستبانة	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	-1.552	2.859	.8630	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-7.797(*)	2.537	.0120	دال
	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.552	2.859	.8630	غير دال
		10 سنوات فأكثر	-6.245(*)	2.362	.0350	دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	7.797(*)	2.537	.0120	دال
		من 5 - 10 سنوات	6.245(*)	2.362	.0350	دال

يظهر الجدول (12) أن الفروق بين إجابات المديرين جاءت بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وكل من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(من 5 - 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة.

هذا ما تفسره الباحثة أن الخبرة الطويلة في العمل لدى المديرين ومعاونيهم قد تكون أشبعت لديهم حاجاتهم في كسب الثقة من الآخرين والقدرة على الاعتماد عليهم وتحمل المسؤولية، مما أدى إلى شعورهم بالأهمية وأنهم موضع ثقة وهم قادرين على القيام بأعمالهم وهذا زاد دافعتهم للعمل الإداري وكون لديهم إحساس بالمسؤولية اتجاه مدرستهم وعملهم.

الفرضية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتربوي. لمعرفة الفروق بين أفراد عينة البحث من المديرين على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، استُخدم اختبار (t) للفرق بين عينتين مستقلتين، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة

على استبانة دافعية المديرين ومعاونيهم نحو عملهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	متغير المؤهل العلمي والتربوي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
للاستبانة	إجازة جامعية	55	84.76	9.39	-3.09	.0030	دالّ
	دبلوم تأهيل تربوي	23	91.57	27.4			

من خلال قراءة الجدول (13) يتبين أن الفروق متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة دافعية مديري المدارس الثانوية نحو عملهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي هي فروق دالة وجوهرية، إذ أن قيمة الاحتمال بلغت (0.003)، وهي أقل من (0.05). ويمكن القول بأن المؤهل العلمي والتربوي يؤثر على مستوى الدافعية نحو العمل الإداري من خلال ما يمتلكه الإداريون من معارف ومعلومات عن المهام المكلفين بها ويدركون من خلالها أهمية العمل التي يقومون به أو من خلال المهارات التي اكتسبوها في مسيرتهم العلمية والتي تجعلهم مقبلين على تطبيقها وإثبات صحتها وفعاليتها في تطوير العمل، ويجعلهم أكثر رغبة بإثبات ذواتهم انطلاقاً من المكانة العلمية التي حصلوا عليها، وأكثر ثقة فيما يطبقونه من مهام بما لديهم خلفية معرفية عن نتائج تطبيقها.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية

لدراسة العلاقة الارتباطية بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، استخدم معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14): معامل الارتباط بيرسون ودلالته لدى إجابات عينة البحث حول العلاقة بين

تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية

الاستبانة	العينة	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الاحتمال	القرار
واقع اتخاذ القرار	78	*0.744	0.000	دال
مستوى الدافعية للعمل				

* عند مستوى دلالة، 0.01.

من خلال قراءة الجدول (14) يتبين وجود علاقة ارتباط جيدة بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم في محافظة اللاذقية، وهو ارتباط دال وجوهري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.744)، وبلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهو أقل من (0.05). يمكن أن تعزى هذه العلاقة الإيجابية إلى أن الخطوات التي يتبناها مديرو المدارس الثانوية ومعاونيهم في عملية اتخاذ قرارات لها تأثير مباشر على مستوى دافعيتهم للعمل الإداري، أو قد تكون الإجراءات التي يتخذها المدراء ومعاونيهم لها دور في التحسين والتغيير وتشبع حاجاتهم في كسب ثقة العاملين معهم وتقوم على نشوء علاقات منفتحة ومرنة فتزداد دافعيتهم للعمل الإداري بازدياد ثقة الآخرين بهم، أو قد تعزى العلاقة الإيجابية إلى تغليب المدراء ومعاونيهم المصلحة العامة داخل المدرسة بما فيها الطلاب والقرارات المتعلقة بهم على اعتبار الطالب هو محور جميع القرارات التي تتخذ في المدرسة لذلك يحاولون جمع

كافة البيانات والمعلومات التي تهدف إلى تطوير العملية التدريسية، مما قد يشعروهم بالرضا والارتياح عن الأعمال التي يقومون بها فيرتفع مستوى الدافعية لديهم نحو العمل. تتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (داوني والشريفي، 2012) ودراسة (السادة وعابنة، 2016) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عملية صنع القرار والدافعية، وبين الكفاءة الذاتية المدركة والتي تعبر عن قدرة الإداري على أداء عمله بكفاءة وفاعلية ودافعيته نحو عمله.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصل البحث إلى أن عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية تُطبّق بشكل علمي ومناسب، ومستوى دافعيتهم للعمل جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط جيدة بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوي ومعاونيهم، وتبيّن أيضاً أنه لم يكن هناك أثر للتفاعل بين المتغيرات المستقلة "الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي" على واقع عملية اتخاذ القرار وعلى مستوى الدافعية أيضاً، ولا توجد فروق بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة واقع اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس، بينما توجد فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي، وتوجد فروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة مستوى الدافعية نحو العمل تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والتربوي. وفي ضوء النتائج توصلت الباحثة إلى المقترحات الآتية:

- تنظيم دورات تدريبية للإداريين تُعرّفهم بخطوات وإجراءات تطبيق عملية اتخاذ القرار.
- تعزيز مستوى الدافعية بالحوافز المادية والمعنوية المتنوعة لمن يستحقها.
- إعطاء أهمية أكبر لعملية اتخاذ القرار بتهيئة الجو المناسب وتصميم برامج ولوائح تنظيمية توضح معايير تطبيقها.
- إجراء دراسات مماثلة في مختلف المراحل في المدارس.
- عقد حلقات نقاش بين الإداريين في المدارس والمسؤولين في الإدارات التربوية لتشخيص المشاكل والظروف التي تستلزم اتخاذ قرارات سريعة وإعطاء مديري المدارس والمعاونين الحرية في التصرف عند مواجهة مشاكل تتطلب قرارات جريئة وسريعة.

المراجع:

- أبو عبيد، رائدة عطية. دافعية الإنجاز وعلاقتها باستخدام التقنيات الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات غزة الجنوبية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، م 47، ع 4، 2014، ص ص 287 - 306.
- أبو ناصر، فتحي محمد. مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، 179 ص.
- آل علي، رضا. وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001، 316 ص.
- تغلب، سيد صابر. نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، 350 ص.
- جداولي، صفية. مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 19، 2014، ص ص 137 - 151.

- الحري، نايف. أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، 2008، 127 ص.
- الحري، رافدة. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، 379 ص.
- خليل، عبد المجيد أحمد غزال، قصي توفيق صاح، أنور علي - الأساليب القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية والدافعية نحو العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية، مجلة التربية والعلم، م 13، ع 2، 2006، 30 ص.
- دواني، كمال الشريفي، عباس. مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعتهم للعمل، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، م 8، ع 2، 2012، ص ص 93 - 103.
- السادة، خليفة يوسف عبابنة، صالح أحمد. العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمملكة البحرين، مجلة الدراسات بجامعة عمار تليجي، ع 44، 2016، ص ص 68 - 83.
- عباس، علي بركات، عبد الله - مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، ط1، 2001، 230 ص.
- عبد الله، رايح. القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، 247 ص.
- العلاق، بشير. الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، 384 ص.
- فياض، محمود عيسى، عليان. مبادئ الإدارة (1)، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، 336 ص.
- كنعان، نواف. القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، 506 ص.
- ماهر، أحمد. الإدارة " المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، ط1، 2004، 656 ص.
- مذكر، محمد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الدافعية للمعلمين نحو عملهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، 167 ص.
- المعايطة، عبد العزيز. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر، عمان، 2007، 371 ص.
- منصور، علي الاحمد، أمل الشماس، عيسى. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال، 2011، 413 ص.
- موراي، إدوارد. الدافعية والانفعال. ترجمة: أحمد عبد العزيز ومحمد عثمان، دار الشروق، ط1، 1998، 240 ص.
- النعيمي، بلقيس عبد الوهاب. صناعة القرار التربوي، مجلة الدراسات التربوية، ع 10، 2010، ص ص 205 - 224.
- Dalton, Fredrick. Middle school teacher involvement based decision making, University of Texas Journal at Austin, 2000, p p 68- 102.
- Dessler, Gary. Management Principles and Practices for tomorrow s leaders, New Jersey, 2004, 608p.

- Ghaberiel, Anna. Participation in Decision making and teachers commitment: A Comparative study between public and private Secondary Schools in Tanzania, American Journal of educational research, 2017, p p 801 – 807.
- Nolte, William. Making the tough call factors that influence principal decision making, Western Carolina University, p 415.
- Petri, Herbert John, Govern. Motivation “Theory, Research and Application”, 2012, 478p.
- Schoenfeld, Alan. How we think, A theory of goal oriented decision making and its educational applications, New York, vol 2, 2011, p p 145 – 170.