



مجلة كلية التربية. جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) (يناير) ٢٠٢٤م



القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بالتوجهات الهدافية لدى مديري المدارس
بمحافظة المنوفية

إعداد

د/ جمعة صابر جمعة حسين عرايس
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية
بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

المجلد (٩٠) يناير ٢٠٢٤م

مستخلص البحث

هدف البحث الراهن إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار وتوجهات الهدف لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة تم توجيهها إلى عينة من مديري المدارس لقياس علاقة توجهات الهدف بعملية اتخاذ القرار لديهم، وتوصلت نتائج البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجات مديري مدارس محافظة المنوفية في أهداف الإلتقان إقدام، وأهداف الأداء إقدام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً بين درجات مديري مدارس محافظة المنوفية في أهداف الإلتقان/ إجمام، وأهداف الأداء/ إجمام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار، وفي ضوء النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة فهم العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والتوجهات الهدفية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية، وتبني استراتيجيات لتطوير العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والتوجهات الهدفية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية كمواءمة الأهداف مع عمليات صنع القرار، وتصميم برامج تدريبية متكاملة، ومشاركة المعلمين وأصحاب المصلحة في كل من تحديد الأهداف وعمليات صنع القرار، ووضع خطة للتنفيذ، وتحديد أدوات وتقنيات التنفيذ كبطاقات الأداء المتوازن، وشجرة القرار.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار - التوجهات الهدفية.



Abstract

The current research aimed to know the revealing the correlation between ability of decision-making and goal orientations among school managers in Al Menoufia Governorate, The research used The Descriptive methodology, A questionnaire was delivered to a group of managers of schools to measure the relationship of goal orientations to the decision making for managers. The results of the research reached: There is a positive statistically significant correlation between the grades of school managers in the objectives of mastery goals/ courage and performance goals/ courage and each of the following: participation in decision-making, drafting and announcing the decision, following up on the implementation of the decision, and the whole degree of effective decision making, There is a negative, statistically significant correlation between the grades of school managers in the objectives of mastery goals / reluctance and performance goals/ reluctance and each of the following: participation in decision-making, drafting and announcing the decision, following up on the implementation of the decision, and the whole degree of effective decision making. In terms of the research results some recommendations was reached such as: necessity of comprehension of the relationtion between ability of decision-making and goal orientations among school managers in Al Menoufia Governorate as harmonizing of decision-making process with goal orientations, constructing of integrated training programmes, participating of teachers and customers in process of goals determination and decision making, placing carrying out plan and determination of tools and techniques of carrying out as balanced performance cards and decision tree.

Keywords: *Decision making - Goal orientations*

مقدمة البحث

يشهد العالم نهضة تنموية في شتى المجالات، ويعد التعليم من الدعائم المؤثرة في هذه المسيرة التنموية، فقد عملت معظم الدول على توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية لتيسير العملية التعليمية على أكمل وجه حتى تحقق الأهداف والرسائل المنشودة منها، ولكون المؤسسات التعليمية تبرز فيها القيادة بشكل كبير إذا أنها جوهر العملية الإدارية، فمن خلالها يتمكن المدير من التأثير في العاملين معه، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وكفاءة.

وتعد الإدارة القاعدة الأساسية في كافة مجالات الحياة التعليمية، وخاصة في المجال التربوي؛ فهي من أبرز الأسس للتنمية وتطوير مخرجات النظام التعليمي المتمثل بالطلبة، والمنهاج، وأساليب التدريس، وبرامج تدريب وتأهيل المعلمين، وإعدادهم، وفتح عملية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وغيرها؛ حيث إن نجاح النظام التعليمي أو فشله يركز على قدرة الإدارة التربوية في تحقيق الأهداف المرسومة وتحويلها إلى واقع ملموس (الأغا وعساف، ٢٠١٥: ٦٧).

والقيادة التربوية جوهر العمل الإداري ومفتاح وأساس العملية الإدارية؛ وذلك لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما لها من تأثير مباشر في عناصر العملية الإدارية، فتجعل نجاح الإدارة العملية يعتمد على توفير أسلوب إداري مرن يستطيع مواجهة الأزمات والتحديات الحديثة (التويجري، ٢٠١٧: ٨٩).

ويعد مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التعليمية فهو القائد المكلف بقيادة المدرسة نحو الأفضل والمسؤول عن عملية سير العملية التعليمية، فهو يتميز عن غيره بمميزات عديدة منها سرعة اتخاذ القرارات والتنوع بأساليبها، وحسن التصرف في جميع المواقف بالإضافة إلى امتلاكه لمهارات تمكنه من التواصل، والتعامل الفعال مع المعلمين والطلاب والمناهج وأوليا الأمور، وتكوين علاقات جديدة مع المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات لتحسين أدائهم الوظيفي، والتخطيط لتحقيق الرؤى المشتركة وتحقيق أهداف التربية المنشودة، مما يتطلب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق

أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسية والمتداخلة، مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (حسين، ٢٠١٦: ٤٥).

كما تمثل القرارات أساس وجوهر العملية الادارية، والمحور الذي تدور حوله عملياتها ووظائفها، وكافة الأنشطة والاجراءات الأخرى، حيث إن جميع العمليات الادارية في الواقع هي نتاج مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار المحك الحقيقي لمقدرة القادة الاداريين على القيادة (ربيع، ٢٠٠٨: ٩٢).

وتعد عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية، فهي المحرك لمجهود الموارد البشرية، ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، وما يتعلق بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته (Mohsen, 2019: 548).

وعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التربوية عملية معقدة، تتداخل فيها مجموعة من العوامل المشتركة والمتداخلة التي تحد من الاحتمالات والبدائل الممكنة، فهو يعبر عن أيدولوجية المجتمع وثقافته ومعتقداته ويعكس رأي المجتمع سواء داخل المؤسسة التربوية او خارجها، والتي من شأنها أن تتدخل بشكل القرار ونوعيته (الخولي، ٢٠٠٩: ٧٦).

ولقد فرضت الظروف الحالية على متخذي القرار في الحقل التعليمي التعامل مع مستجدات القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفجار المعرفي الذي يتزايد كل يوم، وهذا يتطلب من القادة والمسؤولين والإداريين الاهتمام بمقدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية الإبداعية لتساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات الحالية والمستقبلية؛ إذ أصبح العقل البشري هو الاستثمار الأول للدول المتقدمة والنامية على حد سواء (رأس المال الفكري) (Robbins, 2007:156).

إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا ترجمة للأهداف والسياسات التربوية المعمول بها، كما أن النجاح الذي تحققه المدرسة مرتبط بقدره المدير وكفاءته على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف لأن القرار مرتبط من الناحية العملية بجميع جوانب العملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً.

وتعد الأهداف ودورها السمة البارزة والأساسية للدافعية، إذ أن معظم أنواع السلوك البشري موجه بالأهداف، فهي مكون محوري من مكونات الدافعية فلا نشاط وجهد يبذل، ولا طاقة يتم استنفادها، ولا انفعالات تستتفر ما لم تكن الأهداف موجودة، والأهداف تبعاً لنظرية توجهات الهدف أبرز النظريات الحديثة التي نشأت وتطورت في سياق الاتجاه المعرفي الاجتماعي في تفسير دافعية الإنجاز (Wacera & et al., 2018: 53). وتفترض نظرية التوجهات الهدفية أنه لدى الفرد أنماط متعددة من التوجهات الهدفية تمثل مجموعة من النوايا أو المقاصد السلوكية تحدد كيف يقترب الفرد ويندمج في تعلم النشاطات، فالأفراد ينخرطون في الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف محددة، حيث يبدو البعض مهتم بتحقيق أفضل التقييمات لقدراته من قبل الآخرين وتقليل السلبية منها، في حين يهتم البعض الآخر بكيفية تطوير مهاراته وتعلم أشياء جديدة (McColum & Kajs, 2007: 46).

وتعد التوجهات الهدفية أحد النشاطات التي ترتبط بأداء المهام لدى الأفراد الذين يمتلكون أسباباً مختلفة للمشاركة والانخراط في المهمة المعطاة لهم، مما يؤكد أنهم يتبنون توجهات هدفية مختلفة، وتعتمد التوجهات الهدفية لدى الأفراد بناء على مستوى الدافعية الداخلية الموجهة التي يمتلكونها ووضعها في فعل سلوكي، كما أنها تنقسم إلى توجهات التعلم وتوجهات الأداء، فالأولى تصف القدرة على الاتقان والوصول إلى الهدف، أما الثانية فتصف القدرة على القيام بالأداء المطلوب للوصول إلى مخرج، ويعد البحث في توجهات الهدف في غاية الأهمية لأنه يعني بفهم طبيعة الدوافع التي تحرك الفرد للانهمك في إنجاز مهمة محددة، كما أن له علاقة مع الجهد الذي سيبدله الفرد والاستراتيجية التي سيتبناها لإنجاز تلك المهمة (Lewis, 2018: 199).

ومما لا شك فيه أن المديرين بالمدارس تتباين لديهم الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما تنتوع الاستراتيجيات التعليمية التي يتم توظيفها من أجل تحقيق تلك الأهداف، وهو ما يعزى إلى الاختلاف في التوجهات الهدفية التي يتبنونها (Takashire, 2016:169). وكنتيجة للمعطيات السابقة، وندرة البحوث في هذا الجانب، بالرغم من افتراض أهمية الدافعية وتحديداً توجهات الهدف في تعزيز وتحفيز القدرة على اتخاذ القرار، بل

ولاعتقاد الباحث بأن توجهات الهدف الاحجامية تمثل سببًا أساسيًا في اتخاذ قرارات ضعيفة، وكنتيجة لهذه المعطيات حاول الباحث في هذه الدراسة تفسير دافعية عينة من مديري مدارس محافظة المنوفية من خلال الوقوف على توجهات الهدف لديهم وفهم مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار بطريقة إيجابية، كما حاول الباحث دراسة الفروق بين المديرين في كل من توجهات الهدف واتخاذ القرار تبعًا للنوع الاجتماعي ونوع المدرسة والمؤهل الدراسي.

مشكلة البحث

تعد مهارة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية والتربوية من الضرورات في تطوير الدور المعاصر لمدير المدرسة، الذي يفترض أن يكون قائدًا فاعلاً إزاء المواقف المختلفة، ولديه مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي ليدبر العملية التعليمية بنجاح، ويعمل على تطويرها من خلال تفاعله المستمر مع المجتمع المحلي، ما يقتضي أن يتبنى القادة التربويين أنماطًا قيادية وأساليب علمية مبتكرة في عملية اتخاذ القرار لمواكبة تطور المؤسسة التربوية مستثمرًا أنماط القيادة التي ترتبط بالقدرات الخاصة على الارتقاء بمفهوم الإدارة التربوية، فدور مدير المدرسة قد تطور في الفترة الأخيرة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين وسائل وأساليب وسبل التواصل مع العاملين بها، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية وليست فردية. ولقد أشارت دراسة جوتيريز (Gutierrez, 2015) أن اتخاذ القرار الكفء يتطلب العديد من المهارات الأساسية التي تتطلب القدرة على معالجة المعلومات بطريقة متسقة داخليًا لتحديد مدى ملاءمة وجود وجهات نظر متنوعة تمنع الاستجابات الاندفاعية من أجل الوصول إلى اتخاذ قرارات مناسبة تعتمد على الأسلوب العلمي في اتخاذها عن طريق تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتوليد البدائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقترحة، وتقييم ما إذا كانت هذه البدائل تلبى توقعات الفرد أم لا، وأخيرًا اختيار أفضل بديل ونتيجة تتسم بالكفاءة.

ويرى العديد من رواد الفكر الإداري أن المدير هو متخذ القرار، ونظرًا لأن صنع القرار قد يؤثر في استمرارية ونجاح المؤسسة، فقد لزم الأمر توجيه القدر الأكبر من الاهتمام بعملية صنع القرار من خلال دراسته وتحديد أسباب المشكلات، وتوفير البدائل المختلفة التي تساعد في اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية العليا، وكثيرًا ما ينعكس مستوى المركزية واللامركزية المتبع في المنظمة على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وكذلك مدى تناسب الوضع الوظيفي للعاملين، وتأثير مستوى المشاركة في صنع القرارات على الولاء المؤسسي للعاملين (السيد، ٢٠١٦).

وتزداد عملية اتخاذ القرارات عمقًا واتساعًا في المؤسسات والتنظيمات التربوية التي تمثل المدرسة قاعدتها الواسعة على المستوى الإجرائي، فالمدرسة هي التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، وهي الوجه المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع، نظرًا لانتشارها الواسع وتفاعلها اليومي مع مختلف فئات المجتمع، ولا نستطيع أن نغفل عن ذكر أهمية دور المدرسة في عملية اتخاذ القرارات لما لهذا الدور من أهمية في تيسير العملية التعليمية في مدرسته وتحقيق غاياتها وأهدافها، فمدير المدرسة هو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير الظروف المادية والنفسية الممكنة لهم في جو يساعد على نموهم مهنيًا وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أكمل وجه، وهو المسؤول عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في مدرسته (أبو حمدي، ٢٠٠٥).

ومن أكثر نظريات الدافعية التي يمكن من خلالها فهم الحافز نظرية "التوجه الهدي" التي اهتمت بالفروق الكيفية في الدافعية؛ إذ تركز على هدف الفرد في إنجاز المهام بمعنى سبب الدافعية عوضاً عن الاهتمام بالمستوى الكمي للدافعية، وذلك من خلال ملاحظة الأهداف التي يتبنوها، فالأهداف تزود المديرين بالاتجاه والغاية للانخراط في الأنشطة، ونوعية الأهداف التي يتبنونها تقود إلى النجاح أو الفشل الإداري، وقد تكون من ضمن الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض المستويات الإدارية النوعية للمديرين، وذلك عندما يتبنى المدير أهدافاً أنية تكون لها آثار سلبية على المدى البعيد.

ويرى نيروني وميجس ولونتيفاس وكركسندر (Neroni, Meijs, Lontjevas & Kirschner, 2018, 201) أن التوجهات الهدافية تمثل أهم أشكال الدافعية في التميز بين الجوانب الأكاديمية والمهنية، ويعتمد بشكل كبير على ما يدفع الفرد لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المرادة، فإن العمل على تحديد مستوى التوجهات الهدافية لدى المدير بالمدرسة بشكل خاص يمكن تفسيره بناء على الأنماط السلوكية والأكاديمية لديهم. ويعد متغير توجّهات الهدف من المتغيرات المهمة لفهم دافعية مديري المدارس تجاه أدائهم، حيث ذكرت دراسة كاديوغمو وأوزونترياكي كونداكي (Kadioglu & Uzuntiryaki Kondakci, 2014) أن توجهات أهداف الإنجاز من أهم محددات الأداء في المجال التعليمي، وبالرغم من أهمية هذه النظرية وأهمية الأهداف الإدارية التي يتبناها المديرين في حياتهم الوظيفية وفي نجاحهم في حياتهم العملية فيما بعد، إلا أنها لم تتلحقها من البحث والدراسة في البيئة العربية عموماً والمحلية على وجه الخصوص، وهذا ما شجع الباحث على القيام بهذا البحث بهدف التعرف على أنماط الأهداف التي يتبناها مديري المدارس بمحافظة المنوفية، وأي من هذه الأهداف أكثر ارتباطاً بمستوى أدائهم الإداري، وبالتحديد هذه الشريحة المهمة في الحقل التعليمي التي ستحمل على عاتقها بناء الأجيال واعدادهم في المراحل الأولى من حياتهم الدراسية، والتي تحتاج لدراسة وبحث مستمرين لإعداد أفضل.

ولقد ظهرت مشكلة الدراسة بسبب عدة عوامل منها: الحاجة للمزيد من الدراسات حول القرار الإداري لدى مدير المدرسة بسبب الدور البارز الذي يؤديه القرار في تكوين وبناء وصيانة ونمو المهارات والجوانب الإدارية لدى المدير، والذي بدوره يؤثر على التكيف النفسي والمهني للمعلمين والطلاب وجميع العاملين مع مدير المدرسة.

بناءً على ما سبق عرضه يسعى البحث الراهن للإجابة عن السؤال الرئيس

التالي:

■ ما علاقة التوجهات الهدافية بعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقدرة على اتخاذ القرار وتوجهات الهدف؟
- ٢- ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية؟
- ٣- ما درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية؟
- ٤- هل توجد فروق بين مديري مدارس محافظة المنوفية في القدرة على اتخاذ القرار ودرجة ممارسة التوجهات الهدافية؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار والتوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية؟

أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث الراهن فيما يلي:

- معرفة درجة القدرة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية.
- معرفة درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية.
- الكشف عن الفروق بين مديري المدارس في القدرة على اتخاذ القرار ودرجة ممارسة التوجهات الهدافية.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار ودرجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

- الربط بين موضوعين (القدرة على اتخاذ القرار - التوجهات الهدافية) لهما أهمية بالغة في أغلب المؤسسات وبالأخص المؤسسة التعليمية.
- توضيح أهمية عملية اتخاذ القرارات وما تحققه من نجاح وتقدم للمؤسسات التعليمية.

- استهدف هذا البحث فئة العاملين في المدارس وهي فئة المديرين الذين يقع على عاتقهم عملية اتخاذ القرار.
- إمكانية الاستفادة من نتائج البحث الراهن باعتباره مؤشراً على قدرة مديري ومديرات المدارس بمحافظة المنوفية على اتخاذ القرار والأثر الذي يتركه عامل الخبرة الإدارية في اتخاذ القرار مما يساعد وزارة التربية والتعليم على الاهتمام بتطوير قدرات المديرين على اتخاذ القرار، وتحديد عامل الخبرة عند تعيين المديرين في مدارسها.
- يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث من خلال تقديم تصوراً عن التوجهات الهدافية السائدة لدى المديرين، وبالتالي مساعدة المديرين بمعرفة تلك التوجهات لديهم والتي تؤثر في سلوكهم، وفي اتخاذ قراراتهم، والتي تنعكس إيجابياً على فاعلية المؤسسات التربوية.

منهج البحث وأداته

استخدم البحث الراهن المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث استبانة تم توجيهها إلى (١٤٥) مدير مدرسة بمحافظة المنوفية ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٤٢- إلى ٦٠) عام بمتوسط عمري قدره (٥٢.٧) أعوام وانحراف معياري قدره (٧.٤) عام، وذلك لقياس علاقة التوجهات الهدافية بعملية اتخاذ القرار لديهم.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على علاقة أساليب اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار - إعلان القرار - متابعة تنفيذ القرار) بالتوجهات الهدافية (أهداف الإتقان/ إقدام، وأهداف الإتقان/ إحجام، وأهداف الأداء/ إقدام، وأهداف الأداء/ إحجام).

ثانياً: الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على مديري ومديرات المدارس بمحافظة المنوفية.

ثالثاً: الحدود المكانية: اشتمل البحث الحالي على المدارس الحكومية وغير الحكومية بمحافظة المنوفية.

رابعاً: الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

٢٠٢٣ / ٢٠٢٤.

مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث الراهن فيما يلي:

اتخاذ القرار Decision-taking:

يعرفه الدسوقي، والنقيب، والشامي (٢٠٢٣) بأنه: قدرة الفرد على الوصول لحل المشكلة التي تعترضه، وذلك في ضوء كل من الإمكانيات المتاحة ونظريته الشخصية بحيث يكون هذا الحل قابلاً للتطبيق والتنفيذ دون أن يترتب عليه مشكلات أخرى - نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية.

ويعرف مركز التعلم الإبداعي (Center for creative learning, 2013) اتخاذ القرار بأنه: نمط التعامل مع الأفكار والمعلومات الجديدة، وإدارة التغيير، والاستجابة بفاعلية لكل ما هو جديد، ومواجهة التحديات والصعوبات بطريقة تختلف من فرد إلى آخر، وذلك وفقاً للفروق في كيفية التعامل مع هذه التحديات.

ويعرفه ميليزو وفرو وفورنير (Milazzo, Farrow & Fournier, 2014) بأنه: القدرة على التحديد السريع والدقيق للخيار الصحيح من بدائل متنوعة>" ويتحدد اتخاذ القرار في البحث الراهن بأنه: " تشير قدرة مديري المدارس بمحافظه المنوفية على تطبيق أساليب اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار- إعلان القرار- متابعة تنفيذ القرار) والاستجابة الفعالة للفرص والتحديات من خلال تحليل الخيارات واتخاذ القرارات بشأن أهداف تنظيمية محددة ومسارات العمل".

١- التوجهات الهدفية Goal Orientations:

يعرفها عبد الرحمن والزرغلول (٢٠١٨) بأنها: مجموعة من الإنجازات التي يسعى الفرد إلى تحديدها كأسباب تدفعهم للاندماج في مختلف المهام المعرضون لها، حيث تشمل التوجهات الهدفية أهداف (تمكين - إقدام)، وأهداف (تمكين - إحام)، وأهداف (أداء - إقدام)، وأهداف (أداء - إحام)،

كما يحددها لوك ولatham (Locke and Latham, 2010) بالدرجة التي يركز بها الفرد أو المنظمة على تحقيق نتائج محددة وكيفية تعاملهم مع عملية تحقيق هذه النتائج،

سواء كان ذلك من خلال التوجه التعليمي (التأكيد على تنمية المهارات والكفاءات) أو توجيه الأداء (التأكيد على إظهار الكفاءة)..

بينما يحدد فان بيبيرين ويانسن (Van Yperen and Janssen, 2012) توجهات الأهداف على أنها " استعداد الموظف نحو تحديد الأهداف وتحقيقها، والتي يتم تصنيفها عادةً إلى توجهات أهداف التعلم (السعي إلى تطوير الكفاءة وإتقان مهارات جديدة) وتوجيهات أهداف الأداء (التي تهدف إلى إظهار قدرات الفرد والتحقق من صحتها).

ويحدد البحث الراهن مصطلح التوجهات الهدافية بأنه: "استعداد مديري المدارس بمحافظة المنوفية أو ميلهم نحو تطوير القدرة أو إظهارها في مواقف الإنجاز، والتركيز على تطوير الكفاءة من خلال الجهد والتعلم، والتركيز على إظهار الكفاءة وتلقي الأحكام الإيجابية، في توجهاتهم نحو أهداف الإتقان/ إقدام، وأهداف الإتقان/ إحجام، وأهداف الأداء/ إقدام، وأهداف الأداء/ إحجام).

الدراسات السابقة

يقدم الباحث فيما يلي عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الراهن والتي أجريت في مجالي اتخاذ القرار والتوجهات الهدافية، حيث استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للبحث الراهن، ووضع التوصيات المناسبة، وقد تم ترتيب هذه الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

هدفت دراسة عابدين، وعبدالواحد (٢٠١٩) إلى معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغير توجهات الهدف كمتغير مستقل على اتخاذ القرار كمتغير تابع؛ من خلال ما وراء المعرفة والتفكير التأملي كمتغيرين وسيطين لدى طلاب كلية التربية بجامعة الأزهر، وذلك من خلال نموذج مقترح افترض فيه الباحثان وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لتوجهات الهدف على اتخاذ القرار، وقد تكونت عينة البحث من (٤٣٧) طالباً من طلاب كلية التربية جامعة الأزهر، كما استخدمت مقاييس توجهات الهدف، وما وراء

المعرفة، والتفكير التأملي، واتخاذ القرار من إعداد الباحثين، وباستخدام أسلوب تحليل المسار أظهرت النتائج وجود مطابقة جيدة بين النموذج المقترح وبيانات عينة البحث؛ بالنسبة للعلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات، ووجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة دالة إحصائياً لتوجهات الهدف في اتخاذ القرار، وتأثيرات مباشرة دالة إحصائياً لتوجهات الهدف في كل من مهارات ما وراء المعرفة والتفكير التأملي، ووجود تأثيرات مباشرة دالة إحصائياً لما وراء المعرفة والتفكير التأملي في اتخاذ القرار لدى عينة البحث.

واستهدفت دراسة زمرد، ومغرقونة، وعلي (٢٠١٩) تعرف واقع عملية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل، وتعرف أثر متغيرات البحث "النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والتربوي" على تطبيقهم لعملية اتخاذ القرار وعلى دافعيتهم نحو العمل، وتم بناء استبانة لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرار تكونت من (٢٣) عبارة موزعة على (٣) محاور، وتكونت عينة البحث من (٧٨) مديراً ومعاون مدير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث، وتوصل البحث إلى أن عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية تطبق 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 تعرف بخطوات عملية اتخاذ القرار وإجراءات تطبيقها وتعزيز الدافعية بالحوافز المتنوعة.

وهدف دراسة عمايرة، وعاشور (٢٠٢٠) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٣) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(١٩٣) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي

المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة القرعان (٢٠٢١) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، تم تطوير أداتين للدراسة: الأولى مكونة من (٣٦) فقرة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية، موزعة على المجالات التالية: التخطيط، ومتابعة العمل، والتعزيز، وتكونت الأداة الثانية من (٢٠) فقرة لقياس فاعلية اتخاذ القرار الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة الابتكارية قد جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا. وأظهرت النتائج أن فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفاعلية اتخاذ القرار الإداري.

وهدفت دراسة الشهاوي (٢٠٢٢) إلى الكشف عن الإسهام النسبي لكل من توجهات الهدف والتفكير التأملي في التنبؤ باتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة ذوي الإعاقة البصرية، ومعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من خلال نموذج مقترح يفسر العلاقات بين توجهات الهدف والتفكير التأملي على اتخاذ القرار، وتكونت العينة من (١٢٢) طالباً وطالبة من ذوي الإعاقة البصرية من الملحقين بكليات الآداب، والإعلام، والألسن، وعلوم ذوي الاحتياجات الخاصة، بجامعات بني سويف، وسوهاج، والقاهرة، وعين شمس،

وتراوح أعمارهم بين (١٩-٢٣) عاماً، بمتوسط عمري (٢١.٣٧) وانحراف معياري (٢.٠١)، وتمثلت الأدوات في ثلاثة مقاييس هي توجهات الهدف، والتفكير التأملي، واتخاذ القرار، من إعداد/ الباحث، واعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام معامل الارتباط، واختبار T-test، وتحليل الانحدار الخطى البسيط، وأسلوب تحليل المسار توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين توجهات الهدف واتخاذ القرار عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين التفكير التأملي واتخاذ القرار عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ولا توجد فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس الذكور والإناث في توجهات الهدف والتفكير التأملي، وأسهمت درجات توجهات الهدف والتفكير التأملي في التنبؤ بالدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة ذوي الإعاقة البصرية، ووجود مطابقة جيدة بين النموذج المقترح لتفسير العلاقات بين متغيرات البحث.

واستهدفت دراسة الترتوري، والجندي (٢٠٢٢) استقصاء العلاقة الارتباطية بين التوجهات الهدافية والانفتاح نحو الخبرة لدى عينة من المرشدين التربويين في محافظة الخليل، وتكون مجتمع الدراسة من المرشدين التربويين في محافظة الخليل في مديرياتها الأربع والبالغ عددهم (٢٦١) مرشدا ومرشدة موزعين على مدارس المحافظة، ووزعت أدوات الدراسة المكونة من مقياس التوجهات الهدافية ومقياس الانفتاح نحو الخبرة على عينة الدراسة المكونة من ٢٠١ من المرشدين والمرشدات، وأظهرت النتائج أن درجة التوجهات الهدافية التي يتبناها المرشدون التربويون على أبعاد المقياس جاءت بدرجة متوسطة على كل من أهداف أداء - إقدام وأهداف أداء - إحجام، بينما جاء بدرجة مرتفعة لأهداف التمكين، وأن درجة الانفتاح نحو الخبرة جاءت كذلك بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للانفتاح نحو الخبرة (٢.٨٥) بنسبة مئوية بلغت (٥٧.٠%)، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة دالة بين أهداف أداء - إقدام، كذلك أهداف أداء - تجنب مع الانفتاح نحو الخبرة، ووجود علاقة سلبية غير دالة إحصائية بين أهداف التمكين والانفتاح نحو الخبرة.

وهدفت دراسة الطويا (Altaway, 2023) الحالية للكشف عن العلاقة بين التوجهات الهدافية والرضا الوظيفي لدى معلمات الصفوف الثلاث الأولى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (٣٥٠) معلمة في مديرية تربية القويسمة، حيث تم اختيارهن بالطريقة المتيسرة للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ وطبق عليهن مقياس التوجهات الهدافية لككسوي وأرجون (Köksoy & Uygun, 2018) أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى للمؤهل التعليمي والخبرة على أبعاد مقياسي التوجهات الهدافية، والرضا الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التوجهات الهدافية وأبعاد الرضا الوظيفي للمعلمات.

وهدفت دراسة زاهر، ومحمد (٢٠٢٣) إلى التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، إضافة إلى الفروق في فاعلية اتخاذ القرار تبعاً إلى متغيري الجنس والخبرة الإدارية والتفاعل بينهما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجري البحث على عينة قوامها (١٠٨) مديراً ومديرة، وطبق عليها استبانة قياس فاعلية اتخاذ القرار المكونة من (٣٦) فقرة موزعة على أربع مجالات، وبينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة وبوزن نسبي (٦٨.٢٩%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى إلى متغير الجنس، والتفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية والجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة استشارة مديري المدارس أهل الخبرة والاختصاص في مديريات التربية والتعليم خاصة في القرارات الصعبة، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالتأكيد على إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الاقتراحات والبدائل.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- ندرة الدراسات في البيئة العربية- على حد علم الباحث - التي تناولت متغيرات البحث -
الراهن (القدرة على اتخاذ القرار، التوجهات الهدافية) لدى مدرء المدارس.

- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ويتفق البحث الراهن مع هذا التوجه؛ حيث يستخدم البحث المنهج الوصفي للتعرف على علاقة القدرة على اتخاذ القرار بالتوجهات الهدافية لدى مديري مدارس محافظة المنوفية.

- استفاد الباحث من البحوث السابقة في اختيار المشاركين في البحث الراهن، وتصميم أداة البحث، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار صحة أسئلة البحث، وتفسير النتائج في ضوءها.

وانطلاقاً مما سبق عرضه من تحليل النتائج الدراسات والبحوث السابقة فقد استقر في ذهن الباحث ضرورة افتراض أهمية الدافعية وتحديداً توجهات الهدف في تعزيز وتحفيز القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما سيسعى إليه البحث الراهن من خلال محاوره التالية.

في ضوء ما سبق تتمثل خطوات السير في البحث الراهن عبر عدة محاور:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار.
- المحور الثاني: الأسس النظرية للتوجهات الهدافية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
- المحور الرابع: النتائج والتوصيات.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

يعد القرار الإداري من المداخل التي يسعى إلى تحقيقها الإدارات الناجحة وتبنيها، فهو ضرورة لنجاح مدير المدرسة، ويتطلب بشكل عام الموهبة، والدافعية، والتفؤل، والعمل بروح الفريق، وتقبل التغيير، واحترام آراء الآخرين، والقرار الإداري يمكن المدير من التأكد من سير الأمور بطريقة إيجابية لا سلبية، ويوحى بإمكانية التعلم بعيداً عن طرق التسلسل واحتكار صنع القرار (أبو غزالة، ٢٠١٧)، ومدير المدرسة الذي يمارس القرار الإداري ينظر إلى الأخطاء باعتبارها طائفة وخارجية وغير دائمة يمكن التخلص منها، فهي حالة مؤقتة لفترة من الزمن، ويتعاون المدير ويتشارك مع المعلمين ويمارس أخلاقيات المهنة بكل أمانة، ويخرج بحلول علمية ومنطقية تتناسب مع حاجات البيئة التعليمية (Yambol, Onyango, Odhiambo, & Adoyo, 2017).

واتخاذ القرار الإداري بشكل عام من الجوانب الإدارية الإيجابية لمدير المدرسة ومن الوظائف التي تعود بالنفع على البيئة الداخلية والخارجية، وهو طريقة يرى من خلالها المستقبل الشخصي والمهني للمدير والمعلم والطالب وجميع العاملين بالمدرسة، وبينون عبرها اتجاهاتهم نحو النجاح، ويساعد ممارسة اتخاذ القرار الإداري على تطوير ذواتهم، ويدعم استجاباتهم للتغيرات والأحداث الطارئة بصورة فاعلة وتقوى ثقتهم بأنفسهم (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

ويرى دافت (Daft, 2018) أن القدرة على اتخاذ القرار هي عملية تحديد واختيار مسارات العمل البديلة بطريقة مناسبة لمتطلبات الموقف. وهو ينطوي على حل المشكلات واغتنام الفرص لتوجيه المنظمة نحو أهدافها، بينما يذهب بيتمان وسنيل (Bateman, & Snell, 2020) أن القدرة على اتخاذ القرار تنطوي على اختيار أفضل بديل ممكن من بين مجموعة من البدائل، بناءً على الحكم على نتائجها المحتملة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى جامين سدهي وابيربار (Jamian, Sidhu & Aperapar, 2011) أن أسلوب اتخاذ القرار هو العامل الرئيس الذي يسهم في نجاح القادة، وأدائهم التنظيمي، ويعرف حماد (Hammad, 2016) فاعلية اتخاذ القرار بأنه: عمل إداري موضوعي يسهم في إيجاد الحل الأمثل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.

ويذكر (محسن، ٢٠١٥) أن عملية اتخاذ القرار تتحدد بعدة عناصر هي:

- بيئة القرار: تعبر عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤدي دوراً في التأثير على متخذ القرار عند اختياره البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.
- متخذ القرار: وهو الشخص الذي يقوم بالاختيار للحل المناسب من الحلول المطروحة لحل المشكلة.
- أهداف القرار: وهي مجموعة الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى الوصول إليها وإلى تحقيقها.

- البدائل المتاحة لاتخاذ القرار: يتضمن موقف اتخاذ القرار بديلين مناسبين على الأقل، ويعد البديل المناسب هو البديل الصحيح القابل للتنفيذ والتطبيق.
- ترتيب البدائل: وهو تحديد شكل معين يتم من خلاله تنظيم البدائل ويستخدم الترتيب التنازلي للبدائل المتاحة وفقاً لأهميتها من الأكثر أهمية إلى الأقل.
- الاختيار بين البدائل: وتعد العنصر الأخير في موضوع اتخاذ القرار ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة، وبناء عليه يكون هذا البديل هو القرار ويترجم إلى قرار فعلي.
- ولاتخاذ القرار في المدرسة عدة مراحل تتمثل في:
 - مرحلة البحث والاستطلاع: من أهم الأمور التي يجب على مدير المدرسة القيام بها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها، واتخاذ القرار الفعال.
 - مرحلة التصميم: عبارة عن مرحلة استكشاف بدائل مختلفة تتناسب مع طبيعة المشكلة أو الموقف المراد حله.
 - مرحلة الاختيار: يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وفقاً لمعايير يستند إليها المدير في عملية الاختيار.
 - مرحلة التنفيذ: إن الحاجة لضمان فاعلية اتخاذ القرار تتطلب اختيار الوقت المناسب، وذلك حتى يؤدي القرار إلى أفضل النتائج، وبعد عملية التطبيق يقوم المدير بتقويم النتائج لتحديد درجة فعاليته، ومدى نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله (العطاس، ٢٠٠٩).
- وأشار جروان (٢٠٠٧) إلى وجود أربع استراتيجيات لاتخاذ القرار وهي:
 - استراتيجية الرغبة: وهي تعني أن يتوجه الشخص إلى اختيار ما هو مرغوب لديه أكثر من غيره.
 - الاستراتيجية الآمنة: أي أنها تهتم باختيار الطريقة الأكثر احتمالية للوصول إلى تحقيق النجاح.

- استراتيجية الهروب أو الحد الأدنى: بمعنى اختيار ما يجنب الشخص الوقوع في أسوأ النتائج وأصعبها.
- الاستراتيجية المركبة : وهي اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالية لتحقيق النجاح، وهي تعد أصعب أنواع الاستراتيجيات عند التطبيق الفعلي وذلك لاشتمالها على متغيرات عديدة لابد من أن تعلم بتروي قبل اتخاذ القرار.
- وتصنف القرارات الإدارية حسب طبيعة المشكلة الرئيسة، أو وفقاً لأهميتها، وإمكانية تنفيذها، أو حسب الظروف المحيطة بالقرار، أو أساليب اتخاذها، أو وفقاً للنمط القيادي لمتخذ القرار، كما يوضحها (الحريري، ٢٠٠٨) فيما يلي:
- القرارات المبرمجة: تعالج مواقف شبه يومية ومتكررة بأسلوب نمطي تقليدي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً، وإجراءات روتينية.
- القرارات شبه المبرمجة: القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة، كأن تكون هذه الإجراءات محددة مسبقاً، ولكن هناك جوانب غير واضحة وغير معروفة لمتخذ القرار.
- القرارات غير المبرمجة: تعالج مواقف عارضة غير متكررة، وتتطلب قدرة على التفكير والإبداع لمعالجة الأمر.
- القرارات الروتينية: القرارات التي تتعامل مع الأعمال الروتينية التي تسير وفق معايير معينة لضمان سير العمل اليومي، والتي لا بد من مراقبتها ومتابعتها لضمان إيصال الخدمة لمتلقيها.
- القرارات التعليمية التكتيكية: وهي قرارات قصيرة المدى والتي تسمى القرارات الاستراتيجية الفنية، وتتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، وتتعامل مع الأنشطة اليومية مثل تطوير المناهج الدراسية، وطرق توزيع الطلاب على المسارات التعليمية.
- القرارات التعليمية الاستراتيجية: طويلة المدى، تتعلق بالوظائف الرئيسية للإدارة التعليمية، وتختص بالمشكلات التربوية بشكل عام، والمشكلات التعليمية بشكل خاص، تتعامل مع الأهداف والخطط الرئيسية للإدارة التعليمية.

- ويرى محمد وكامار وباداكانايا (Mohammed, Kumar & Padakannaya, 4, 2021) أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن مجموعة من الخطوات التي يتخذها الفرد وذلك على النحو الآتي:
- **تحديد وتوضيح القرار الذي سيتم اتخاذه:** يجب أن تكون هذه العملية هي الخطوة الأولى، أي ما هو القرار وما الذي يهدف إليه.
 - **تحديد خيارات القرار المحتملة:** وتشمل تحديد كل البدائل، وميزة كل بديل وعيوبه، وماذا تمثل هذه البدائل؟
 - **جمع المعلومات المناسبة:** وتشمل جمع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرار ومن مصادر متعددة.
 - **صنع القرار أو تطبيقه:** وهذا بعد جمع المعلومات والاختيار من بين كل البدائل المتاحة.
 - **تقييم القرار:** ويتم من خلال معرفة إذا ما كان فاعلاً وقادراً على حل المشكلة.
- ويرى ديترريش (Dietrich, 2010) أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، لدى الأفراد تتمثل في:
- الخبرات السابقة لدى الفرد.
 - أنماط التفكير لدى الفرد والقدرة على القيام بالتفكير المجرد لتحديد المشكلة والبدائل المتاحة، والمعالجة المعرفية للمعلومات، وكيفية تفسيرها، وتصنيفها، واتخاذ القرار الصحيح دون تردد.
 - القدرة على الحكم الدقيق من خلال التفكير العميق والتدريب الذي تلقاه الفرد في الأسرة.
 - القدرة على الملاحظة الدقيقة وكذلك المعرفة السابقة أو القرارات السابقة المتخذة.
 - الجوانب النفسية: كالإدراك والميول والاتجاهات والدوافع، والجوانب الفسيولوجية: كالقدرات العقلية والجسدية.
 - المرحلة العمرية: إذ إن العمر يرتبط بالخبرة في الغالب، فكلما تقدم الفرد في العمر ازادت خبرته، وأدى ذلك إلى اتخاذ القرارات الصائبة.
- من خلال ما سبق يرى الباحث أن القدرة على اتخاذ القرار الإداري من أهم الوظائف الإدارية التعليمية والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع

والمخرج النهائي لتفاعل مكونات النظام التربوي، فالقدرة على اتخاذ القرار الإداري هو العامل المشترك بين عمليات الإدارة بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم، وعجز مدير المدرسة عن حل المشاكل المعقدة التي تواجهه في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، كما أن عبء المعلومة وخاصة التكنولوجية في ظل التعليم عن بعد يسهم بشكل كبير في زيادة المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، ولكي يتم اتخاذ القرار يجب أن يتصف المدير بالكفاءة والمهارة التي تعينه على تحديد المشكلة وبدائل الحلول والتقييم الموضوعي لتلك الحلول، واختياره انسبها وأكثرها ملائمة، وأن تكون هناك أهداف محددة ووقت مناسب ومعلومة صحيحة ومتوفرة بصورة مستمرة، ويكم واقع اتخاذ القرار الإداري لدى مدير المدرسة في أنه يوجهه نحو التفكير المنطقي، ويساعده على الاستشراف الصحيح والإيجابي للمستقبل، ويقلص الاتجاهات السلبية لديه، ويمكنه من ربط الاتجاهات السلبية لديه، ويمكنه من ربط التفاؤلية لديه بالإجراءات والتنظيمات الإدارية المستقبلية بصورة أفضل، ويزيد من فرص تنمية القدرات العقلية له وخاصة عند تعرضه للمشكلات العمل اليومي، ويحافظ على صحته النفسية، ويعزز تطويره للعلاقات الاجتماعية، ويكسبه مرونة إدارية في تعامله مع المواقف المستجدة، ويقوي قدرته على معالجتها بصورة مناسبة.

المحور الثاني: الأسس الفكرية للتوجهات الهدافية

يعرف عبدالحميد (٢٠١١) التوجهات الهدافية بأنها: التوجه العام لمباشرة وأداء المهمة، وتقويم الأداء في المهمة، ويذكر ربيع، وأبو العلا (٢٠١٥) أن توجهات الهداف هي ما يود الفرد الوصول إليه من خلال ما يقوم به من سلوك، وقد يكون إتقان المعلومات والمهارات الجديدة أو التفوق على الآخرين أو تجنب الفشل والظهور بمظهر الضعف أمام الآخرين؛ وأشارت إليها البغدادى (٢٠١٥) على أنها أنماط دافعية متباينة تنشط عندما يتبنى الفرد هدفاً معيناً قد يكون داخلياً (أهداف أتقان) التي ينشد فيها زيادة كفاءته لفهم جديد وترتبط بنتائج وأساليب تعلم إيجابية تشجعه على التركيز على التحسن الذاتي وبذل الجهد، وقد يكون خارجياً (أهداف أداء) ينشد فيها اكتساب الأحكام المفضلة أو تجنب الأحكام السلبية للحكم على كفاءته وغالباً ما ترتبط بنتائج وأساليب تعلم أقل إيجابية.

ويعرف (Boekel & Martin, 2014) التوجهات الهدافية بأنها: نوع من أنواع النشاطات العقلية المرتبطة بالنجاح أو الفشل، إضافة إلى أنها أحد المتغيرات التي توجه تنظيم الأنماط السلوكية للأفراد في المواقف الأدائية، ويمتلك الأفراد أسبابا مختلفة للمشاركة والانخراط في المهمة المعطاة له مما يؤكد أنهم يتبنون توجهات هدفية مختلفة، ويعرفها عبدالرحمن والزغول (٢٠١٨) بأنها: مجموعة من الإنجازات التي يسعى الفرد إلى تحديدها كأسباب تدفعهم للاندماج في مختلف المهام المعرضون لها، حيث تشمل التوجهات الهدافية أهداف (إتقان - إقدام)، وأهداف (إتقان - إحجام)، أهداف (أداء - إقدام)، وأهداف (أداء - إحجام).

ولقد تنوعت الأطر والنماذج المتبناة لتوجهات الهدف في هذه البحوث ما بين النموذج الثنائي والذي يصنف توجهات الهدف إلى أهداف إتقان وأداء، أو النموذج الثلاثي الذي يصنف توجهات الهدف إلى أهداف إتقان وأهداف أداء - إقدام وأهداف أداء - إحجام، أو في إطار النموذج الرباعي الذي يصنف توجهات الهدف إلى أهداف إتقان (إقدام - تجنب)، وأهداف أداء (إقدام - تجنب) عبد الغني (٢٠١٨)، مروراً بالنموذج الرباعي لتوجهات الاهداف والذي عرفه بنترتش (Pintrich,2010) بأنه نموذج تربوي قياسي يهدف الى تقويم سلوك الفرد الإنجازي في أداء مهماته، ويفترض أن الأهداف هي تمثيلات معرفية لما يحاول الافراد إنجازه، وكذلك أغراضهم وأسبابهم لأداء المهام المطلوبة منهم يقدم نمطا متكاملا ومنظما من المعتقدات عن الأهداف أو الأسباب العامة للإنجاز ويقدم أيضا المستويات والمحك الذي يستعمله الفرد للحكم على الأداء الناجح والوصول الى مستوى الإتقان والتمكن في أداء المهمات المختلفة، ويتكون هذا النموذج الرباعي من أربعة هي:

أولاً: أهداف إتقان /إقدام والذي يقود الفرد لمحاولة إكمال المهمة من أجل زيادة المعرفة، ثانياً أهداف توجه إتقان /إحجام وفيها يحاول الفرد تجنب مهمة الإنجاز إذا ترافقت مع إحساسه مع عدم القدرة على إكمال المهمة بنجاح، رغم أن هدف إتقان /إحجام يركز على الإتقان كهدف مشترك مع أهداف الإتقان إقدام، إلا أن الانهماك في المهمة يكون مُنصبًا

على التركيز على تجنب الأخطاء ومحالات الفشل أو انتقاص من المهارات الموجودة
(Boekel & Martin, 2014).

ولقد أقرح لوك ولatham (Locke & Latham, 2002) أربع آليات ووظائف لتحديد

توجهات الأهداف، لكل منها وظيفة تؤثر في أحد جوانب سلوك الفرد، وتتمثل فيما يلي:

- **توجيه الانتباه (Direct Attention):** فتوجهات أهداف الإلتقان إقدام وتوجهات الأداء اتقان توجه السلوكيات التي ستحقق الهدف، بينما تؤدي توجهات أهداف الإلتقان إحجام وتوجهات الأداء إحجام إلى توجيه السلوكيات التي لن تحقق الهدف، ولا تؤثر هذه الوظيفة على سلوكيات الفرد وحسب، بل لها تأثير معرفي أيضًا.
- **التنشيط (Energizing):** تقوم توجهات أهداف الإلتقان إقدام وتوجهات الأداء اتقان بوظيفة تنشيطية إذ أنها تحفز السلوك وتؤدي بالفرد لبذل جهد أكبر، إذ أن الأهداف تستلزم جهود بدنية مباشرة، كما تستلزم أداء متكرر للمهام المعرفية البسيطة، وتتطلب قياسات للجهد الذاتي المبذول، وتظهر أيضًا مؤشرات توضح أن الجهد يتناسب مع الهدف، أو أنه يحتاج إلى زيادة، بينما تؤدي توجهات أهداف الإلتقان إحجام وتوجهات الأداء إحجام إلى تثبيط السلوك، وتؤدي بالفرد إلى بذل جهد أقل.
- **المثابرة في أداء المهمة (Task persistence):** وهو مقدار الوقت الذي يحتاجه السلوك ليتم الوصول إلى الهدف المحدد، ويتضمن قدرة الفرد ليسيطر على الوقت الذي سيقضيه في تحقيق مهمة ما؛ فالأهداف الصعبة تتطلب وقتًا وجهدًا أطول؛ إلا أن هناك مفاضلة بين مقدار الجهد المبذول والوقت المستهلك، فيما يتعلق بمواجهة هدف صعب، فهناك أفراد يميلون لبذل جهد مكثف بوقت قصير، وهناك آخرون يميلون لبذل جهد عادي بوقت أطول، لكن في النهاية يتم الوصول إلى الهدف المنشود، كما أن المواعيد المفتوحة تؤدي إلى جهد أقل من المواعيد؛ فالمواعيد الضيقة تحتاج إلى وتيرة عمل أسرع.
- **الاستراتيجيات الفعالة (Effective strategies):** تؤثر الأهداف على العمل بشكل غير مباشر؛ فتؤدي إلى إثارة المعرفة واكتشافها واستخدامها للوصول إلى طرائق واستراتيجيات مختلفة للوصول إلى الهدف المنشود.

- من خلال ما سبق يرى الباحث أن مفهوم التوجهات الهدافية يعبر عن الأهداف التي تدفع الفرد إلى الإنجاز في المهام التي يكلفون بأدائها، ويتضمن أربعة أبعاد هي:
- **أهداف إتقان /إقدام:** وتشير إلى رغبة الفرد في تطوير ذاته وكفاءته من خلال زيادة المعرفة والفهم واكتساب مهارات جديدة، وبذل الجيد والإصرار والتحدي لإنجاز الهدف.
 - **أهداف إتقان /إحجام:** وتشير إلى تركيز انتباه المدير على تجنب الفشل أو الوقوع في الخطأ، أو عدم الوصول إلى التمكن، ورغبة في تجنب عدم الكفاءة.
 - **أهداف أداء /إقدام:** وتشير إلى رغبة المدير في إظهار قدرته الخاصة أمام الآخرين، للحصول على أحكام إيجابية نحو ذاته وكفاءته مقارنة بالآخرين.
 - **أهداف الأداء / إحجام:** وتشير إلى رغبة المدير في عدم الظهور بالعجز أمام الآخرين، وتجنب الأحكام السلبية حول قدرته وامكاناته مقارنة بالآخرين.
- وفيما يلي من محاور البحث الراهن تتناول الدراسة الميدانية درجة ممارسة التوجهات الهدافية سالفة الذكر لدى مديري المدارس وعلاقتها بقدرتهم على عملية اتخاذ القرار.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

يعرض الباحث في هذه الجزئية وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعها البحث الراهن، والتي تتضمن منهج البحث، والإجراءات التي تم اتبعها للإجابة على أسئلة البحث، والذي يتضمن وصف للمشاركين في البحث الراهن، والأداة التي تم تطبيقها، وتطبيق الأداة والإجراءات التي اتبعت للتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث، وذلك خلال العرض التالي:

- ١- **منهج البحث:** اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافها عن طريق جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالظاهرة موضوع البحث؛ وذلك بهدف وصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها وتفسيرها، وقد تم تبني هذا المنهج نظراً لمناسبته للإجابة على أسئلة البحث التي تسعى إلى الكشف عن وجود علاقة طردية بين أساليب اتخاذ القرار والتوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية.

- ٢- **مجتمع البحث:** يمثل مجتمع البحث المستهدف من جميع مديري المدارس بمحافظة المنوفية ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٤٢- إلى ٦٠) عام بمتوسط عمري قدره (٥٢.٧) أعوام وانحراف معياري قدره (٧.٤) عام الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.
- ٣- **عينة البحث:** تكونت العينة الاستطلاعية للبحث (Pilot Study) من (٢٠) مدير بمحافظة المنوفية والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية للتأكد من صدق وثبات أداة البحث، وتكونت العينة الأساسية من (٤٥) مدير بمحافظة المنوفية، ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٤٢- إلى ٦٠) عام بمتوسط عمري قدره (٥٢.٧) أعوام وانحراف معياري قدره (٧.٤) عام والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مجتمع البحث، والجدول التالي يوضح خصائص عينة البحث الأساسية وفق المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع الاجتماعي

المجموع	النسبة %	العدد	النوع	المتغير
٤٥	٧٥.٥٦%	٣٤	ذكر	النوع الاجتماعي
	٢٤.٤٤%	١١	أنثي	
٤٥	٧١.١١%	٣٢	مدارس حكومية	نوع المدرسة
	٢٨.٨٩%	١٣	مدارس خاصة	
٤٥	٨٠%	٣٦	بكالوريوس	المؤهل الدراسي
	١٥.٥٦%	٧	ماجستير	
	١٤.٤٤%	٢	دكتوراه	

أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف البحث، ومنهجه، ومجتمعه، وللإجابة عن يمثل درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية بواقع (٤٢) عبارة موزعة على (٤) أبعاد وهي: تساؤلاته، وقد بُنيت الاستبانة بالاستفادة من مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة. عابدين، وعبدالواحد (٢٠١٩)، ودراسة عمايرة، وعاشور (٢٠٢٠)، ودراسة القرعان (٢٠٢١)، ودراسة زاهر، ومحمد (٢٠٢٣) في بناء مقياس أساليب اتخاذ القرار بعد مؤامتهم مع طبيعة البحث، وتكونت الاستبانة من قسمين هما: القسم الأول: والذي اشتمل على بيانات الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي). القسم الثاني: ويحتوي على عبارات تتعلق بدرجة ممارسة التوجهات الهدافية

وفاعليته في اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية ويتكون (٤٢) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

١. المحور الأول: يمثل درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية بواقع (٢٤) عبارة موزعة على (٤) أبعاد وهي:

٢. يمثل درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية بواقع (١٨) عبارة موزعة على (٣) أبعاد وهي: البعد الأول المشاركة في اتخاذ القرار، وقد احتوى هذا البعد على (٦) عبارات، والبعد الثاني صياغة القرار وإعلانه، وقد احتوى هذا البعد على (٦) عبارات، والبعد الثالث متابعة تنفيذ القرار، وقد احتوى هذا البعد على (٦) عبارات. ولهدف الحكم على استجابات مفردات عينة البحث، تم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

جدول (٢): مقياس التقدير الخماسي لتفسير المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة

مقياس الحكم	فئة المتوسط		الاستجابات	الوزن
	إلى	من		
منخفضة جداً	١.٨٠	١.٠٠	غير موافق بشدة	١
منخفضة	٢.٦٠	١.٨١	غير موافق	٢
متوسطة	٣.٤٠	٢.٦١	محايد	٣
مرتفعة	٤.٢٠	٣.٤١	موافق	٤
مرتفعة جداً	٥.٠٠	٤.٢١	موافق بشدة	٥

الصدق والثبات لأداة البحث:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) Face Validity :

عرض الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بقسم الإدارة والتخطيط والتربية المقارنة من أجل الوقوف على دلالات الصدق الظاهري للاستبانة ومدى مناسبتها لأغراض البحث، تمهيداً لإخراجها في شكلها النهائي؛ حيث تم التحكيم على أساس قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بتعديل ما يلزم من عبارات الأداة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency

اعتمد الباحث في حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون؛ وجدول (٣) التالي يبين ذلك:

جدول (٣): معاملات صدق الاتساق الداخلي ل عبارات المحور الأول
(ن = ٢٠)

البيد الأول	معامل الارتباط	البيد الثاني	معاملات الارتباط	البيد الثالث	معاملات الارتباط	البيد الرابع	معاملات الارتباط
١	٠.٧٠٥	٧	٠.٦٩٩	١٣	٠.٨٦٧	١٩	٠.٧٦١
٢	٠.٨٠١	٨	٠.٨٢٥	١٤	٠.٨٠٤	٢٠	٠.٨٠١
٣	٠.٧١٤	٩	٠.٨١٤	١٥	٠.٧٤٣	٢١	٠.٦٩٩
٤	٠.٨١٩	١٠	٠.٦٩٧	١٦	٠.٨٢٢	٢٢	٠.٨٢٥
٥	٠.٨٥٣	١١	٠.٨٢٥	١٧	٠.٨٤٩	٢٣	٠.٨٣٧
٦	٠.٧٧٢	١٢	٠.٧٩٩	١٨	٠.٨٣٩	٢٤	٠.٨٤٣

يتبين من جدول (٣) السابق أن جميع معاملات الارتباط للمحور الأول ذات دلالة إحصائية، مما يُشير إلى ارتباط عبارات المقياس بأبعاده، مما يُشير إلى أن المحور الأول يتمتع باتساق داخلي مناسب.

جدول (٤): معاملات صدق الاتساق الداخلي ل عبارات المحور الثاني (ن = ٢٠)

معامل الارتباط	البعد الأول	معامل الارتباط	البعد الثاني	معامل الارتباط	البعد الثالث	معامل الارتباط
٠.٧١٤	١	٠.٧٦٤	٧	٠.٦٩٤	١٣	٠.٧١٤
٠.٧٩٥	٢	٠.٨٠١	٨	٠.٨٣٦	١٤	٠.٧٩٥
٠.٨٣٦	٣	٠.٨٥٩	٩	٠.٨٢٤	١٥	٠.٨٣٦
٠.٦٩٨	٤	٠.٨٣٩	١٠	٠.٧٩٣	١٦	٠.٦٩٨
٠.٨٤٧	٥	٠.٧١٩	١١	٠.٧٧٢	١٧	٠.٨٤٧
٠.٧٧٢	٦	٠.٨٣٩	١٢	٠.٨٥٧	١٨	٠.٧٧٢

يتبين من جدول (٤) السابق أن جميع معاملات الارتباط للمحور الثاني ذات دلالة إحصائية، مما يُشير إلى ارتباط عبارات المقياس بأبعاده، مما يُشير إلى أن المحور الثاني يتمتع باتساق داخلي مناسب.

ثانياً: ثبات أداة البحث: تم حساب ثبات البحث عن طريق نوعين من الثبات هما: الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، والثبات باستخدام طريقة إعادة تطبيق الأداة، ويمكن تناولهما فيما يلي:

جدول (٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة (ن=٢٠)

التجزئة النصفية	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	محاور الاستبانة
٠.٨١	٠.٧٨	٦	المشاركة في اتخاذ القرار	القدرة على اتخاذ القرار
٠.٩٥	٠.٩٣	٦	صياغة القرار وإعلانه	
٠.٨٩	٠.٨٧	٦	متابعة تنفيذ القرار	
٠.٨٨	٠.٨٥	١٨	الدرجة الكلية للمحور الأول	التوجهات الهدافية
٠.٩٠	٠.٨٩	٦	أهداف الإتقان / إقدام	
٠.٨٢	٠.٧٤	٦	أهداف الإتقان / إحجام	
٠.٩٣	٠.٨٨	٦	أهداف الأداء / إقدام	
٠.٩٠	٠.٩١	٦	أهداف الأداء / إحجام	
٠.٨٨	٠.٨٦	٢٤	الدرجة الكلية للمحور الثاني	
٠.٨٧	٠.٩٣	٤٢	الأداة ككل	

يتضح من النتائج بجدول (٥) السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبانة كانت مناسبة، حيث تراوحت ما بين (٠.٧٤ - ٠.٩٣)، كما يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بطريقة التجزئة النصفية لجميع أبعاد الاستبانة كانت مناسبة، حيث تراوحت ما بين (٠.٨٣ - ٠.٩٥).

نتائج البحث:

تناول الباحث في هذا الجزء: نتائج البحث، وتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الأساس النظري للبحث، ونتائج الدراسات السابقة

١- نتائج الإجابة على السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول للبحث على الآتي: ما درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال وللتعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة البحث لكل من أبعاد البحث الأربعة وهي " المشاركة في اتخاذ القرار"، " وصياغة القرار"، " ومتابعة تنفيذ القرار"، والجدول التالي توضح ذلك:

البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار:

جدول (٦): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول (المشاركة في اتخاذ القرار)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	يقوم المدير بإشراك المعلمين في عرض البدائل المقترحة لاتخاذ القرار	٣.٨٦	١.٢٠١	مرتفعة
٢	٤	يراجع المدير أي قرار تم اتخاذه إذا وجد ما يبرر ذلك	٣.٩٤	٠.٩٨٩	مرتفعة
٣	١	يتبع المدير أسلوب التشاور عندما تختلف وجهات النظر	٤.٠٩	٠.٧٤٣	مرتفعة جدا
٤	٦	يستفيد المدير من خبرات المعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة	٣.٥٩	١.١٠٨	مرتفعة
٥	٣	يراعي المدير قدرات وتخصصات المعلمين عند اتخاذ القرارات	٤.٠٢	٠.٨٥٢	مرتفعة
٦	٢	يشارك المدير المعلمين في باستخدام أداة شجرة القرار لاختيار أفضل بديل من البدائل المقترحة لاتخاذ القرار.	٤.٠٨	٠.٧٨٨	مرتفعة
		المجموع	٣.٩٣	٠.٩٦٣	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (٦) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعء " المشاركة في اتخاذ القرار "، قد جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٣ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (٠.٩٦٣)، مما يعني أن هناك درجة مرتفعة من الممارسات للعبارة الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٥٩ - ٤.٠٨) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي كانت جميعها (مرتفعة)، وهذا يدل على أن مديري المدارس بمحافظة المنوفية يتبعون مبدأ التشاور في اتخاذ معظم القرارات المدرسية، وهذا يشير إلى العمل بالمقولة (كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار كان القرار الأقرب للصواب).

البعد الثاني: صياغة القرار وإعلانه:

جدول (٧): نتائج التحليل الوصفي لعبارة البعد الثاني (صياغة القرار وإعلانه)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	يتخذ القرار بموضوعية تامة	٣.٣٦	١.٠٠٩	متوسطة
٢	٢	يراعي المدير انسجام القرار مع القرارات التي تسبقها	٤.٠٠	٠.٨٥٧	مرتفعة
٣	١	يبلغ المدير القرار لجميع المستويات المستهدفة	٤.٠٧	٠.٧٤٣	مرتفعة
٤	٤	يصيغ المدير القرار بعبارة واضحة.	٣.٨٩	١.١١٤	مرتفعة
٥	٣	يراعي المدير عدم تناقض عبارات القرار مع بعضها.	٣.٩٦	٠.٩٦٣	مرتفعة
٦	٥	يستخدم المدير وسائل الاتصال المناسبة عند إعلان القرار	٣.٦٥	١.٠٢٥	مرتفعة
		المجموع	٣.٨٢	٠.٨٠٩	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (٧) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعء " المشاركة في اتخاذ القرار "، قد جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٢ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠٩)، مما يعني أن هناك درجة مرتفعة من الممارسات للعبارة الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٣٦ - ٤.٠٧) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المتوسطة) و(المرتفعة)، إذ جاءت

متوسطة في العبارة (١)، بمتوسط حسابية (٣.٨٢)، في حين جاءت مرتفعة في العبارات (٢)، (٣، ٤، ٥، ٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٦٥ - ٤.٠٧)، كانت جميعها (مرتفعة)، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس يحاولون إعلان وتبليغ القرار لجميع مستهذي القرار وتتخذ بموضوعية إلى حد كبير، ويراعون انسجام القرار مع جميع القرارات التي سبقتها، كما أنهم يهتمون بوضوح العبارات للقرار المتخذ، ويحرصون على عدم تناقض هذه العبارات مع بعضها البعض، كما يستخدمون وسائل اتصال ملائمة عند الإعلان عن هذا القرار.

البعد الثالث: متابعة تنفيذ القرار:

جدول (٨): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث (متابعة تنفيذ القرار)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	يستفيد المدير من النتائج والتغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار	٣.٧١	٠.٦١٤	مرتفعة
٢	٣	يتابع المدير عملية تنفيذ القرار متابعة دقيقة بعد اتخاذه عن طريق بطاقات الأداء المتوازن	٤.١٩	٠.٥٨٩	مرتفعة
٣	١	يحدد المدير الوقت الملائم والمناسب لتنفيذ القرار	٣.٦٩	١.١١٤	مرتفعة
٤	٢	يقوم المدير بحاسبة المقصرين في تنفيذ القرار	٤.٢٩	٠.٦٤٥	مرتفعة
٥	٤	يضع المدير خطط لتنفيذ القرار.	٣.٧٩	٠.٩٩٦	مرتفعة جداً
٦	٥	إذا وجد المدير خلل في القرار يقوم بإعادة تقييمه مرة أخرى.	٣.٨٨	١.٠٥٦	مرتفعة
		المجموع	٣.٩٣	١.٠٠١	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (٨) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد "متابعة تنفيذ القرار"، قد جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٣ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (١.٠٠١)، مما يعني أن هناك درجة مرتفعة من الممارسات للعبارات الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٧١ - ٤.٢٩) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المرتفعة) و(المرتفعة جداً)، إذ جاءت مرتفعة جداً في العبارة (٤)، بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، في حين جاءت مرتفعة في العبارات (١)، (٢)،

٣، ٥، ٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٧١ - ٤.١١)، ويمكن تفسير ذلك باهتمام مديري المدارس بتنمية روح المسؤولية في العاملين بالمدارس، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط لتنفيذها ومتابعتها، والاستفادة من التغذية الراجعة التي تنتج عن القرار والنتائج بعد تنفيذها..

كافة الأبعاد لمحور درجة فاعلية اتخاذ القرار:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد المحور الثاني الذي يقيس درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس محافظة المنوفية بشكل مجمل، وجاءت النتائج كما بعرضها الجدول (٩) التالي:

جدول (٩): نتائج التحليل الوصفي لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس

بمحافظة المنوفية

ترتيب البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٣.٩٣	٠.٩٦٣	مرتفعة
٢	صياغة القرار وإعلانه	٣.٨٢	٠.٨٠٩	مرتفعة
٣	متابعة تنفيذ القرار	٣.٩٣	١.٠٠١	مرتفعة
	المجموع	٣.٨٩	١.٢٠١	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (٩) أن هناك تقاربًا في تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور بين (٣.٨٢ - ٣.٩٣) من أصل (٥.٠٠) درجات، حيث كان أعلاها لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ القرار بمتوسط حسابي (٣.٩٣ من ٥.٠٠)، بينما كان ادناها بعد صياغة القرار وإعلانه بمتوسط حسابي (٣.٨٢ من ٥.٠٠)، أما المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المحور فبلغ (٣.٨٩ من ٥.٠٠)، مما يشير إلى أن تقديرات عينة البحث لدرجة فاعلية اتخاذ القرار جاءت إجمالاً بدرجة ممارسة مرتفعة.

مناقشة نتائج السؤال الأول:

يتضح من نتائج السؤال الأول أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد " المشاركة في اتخاذ القرار "، قد جاءت (مرتفعة)، ويرجع الباحث لجوء المدراء إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار إلى أن المنهج الذي يتخذه مديري المدارس في الأخذ بآراء أعضائها حول المواضيع التي تساهم في رفع المستوى المهني والأكاديمي للمدرسة، وأيضا الرغبة المشتركة لإيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجه العمل المهني الأكاديمي، ويمكن كذلك عزو هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرار والاتفاق عليه والذي يسهم بشكل إيجابي بزيادة الدافعية لتحقيق أهداف القرار نظراً لكونهم شركاء في صناعة واتخاذ القرار، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على امتلاك المهارات الاتصالية الفعالة من أجل إشراك أصحاب الاختصاص والعينين في اتخاذ القرارات، إلا أنه يمكن ملاحظة أن بعد "صياغة القرار وإعلانه" ورغم أن الممارسة فيه بدرجة مرتفعة، إلا أنه كان الأقل في هذا المحور مما قد يعني الحاجة لرفع مستوى المشاركة لدى مديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠٢٠) والتي بينت أن المشاركة في صنع القرارات المدرسية كانت بدرجة مرتفعة لدى المعلمين من وجهة نظرهم. كما يتضح من نتائج السؤال الثاني أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعدي "إعلان القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها"، قد جاءت (مرتفعة)، ويرجع الباحث لجوء المدراء إلى إعلان القرارات الإدارية ومتابعة تنفيذها حتى لا يقعوا تحت طائلة المساءلة القانونية، إضافة إلى الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات في عملية اتخاذ القرار، كما أن المدراء لديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال القرار الإداري، فهم يخضعون لدورات تأهيل وتطوير متقدمة. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة مطر (Matar, 2018)، ودراسة عدوان (Adwan, 2019) والتي توصلت إلى أن المدرسين يفضلون مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار،

وإعلان ومتابعة تنفيذ القرارات في ظل التقدم التكنولوجي الراهن، وذلك حتى لا يقعوا تحت طائلة المسائلة القانونية.

٢- نتائج الإجابة على السؤال الثاني ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني للبحث على الآتي: ما درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال وللتعرف على درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة البحث لكل من أبعاد البحث الأربعة وهي " أهداف الإتقان /إقدام"، و "أهداف الإتقان /إحجام"، "أهداف الأداء / إقدام"، "أهداف الأداء / إحجام"، والجداول التالية توضح ذلك:

البعد الأول: أهداف الإتقان/ إقدام:

جدول (١٠): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول (أهداف الإتقان/ إقدام)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣	أشعر بالسعادة حينما اكتسب معلومة جديدة عن الإدارة.	٤.٠١	٠.٧٥١	مرتفعة
٢	٥	اهتم باكتساب المعلومات الجديدة كي أطور من كفاءتي الإدارية.	٣.٨٨	٠.٨٠٢	مرتفعة
٣	١	ابذل جهوداً كبيرة حينما اواجه موضوعات إدارية صعبة كي أفهمها.	٤.٢٩	٠.٣٦٥	مرتفعة جداً
٤	٦	أفضل الاطلاع على الموضوعات الإدارية الجديدة.	٣.٦٨	٠.٨٧٣	مرتفعة
٥	٤	أعتقد ان قيامي بأي نشاط داخل المدرسة سببه محبتي لطلب العلم.	٣.٩٤	٠.٧٧٤	مرتفعة
٦	٢	أحتفظ باللوائح الإدارية للاستفادة منها حينما احتاج الرجوع إليها.	٤.١٥	٠.٥١٢	مرتفعة
		المجموع	٤.٠٤	٠.٧٥٣	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (١٠) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد "أهداف الإتقان /إقدام"، قد جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٤ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (٠.٧٥٣)، مما

يعني أن هناك درجة مرتفعة من الممارسات للعبارة الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٦٨ - ٤.٢٩) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المرتفعة) و(المرتفعة جدا)، إذ جاءت مرتفعة جداً في العبارة (٣)، بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، في حين جاءت مرتفعة في العبارات (١)، (٢)، (٤)، (٥)، (٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٦٨ - ٤.١٥)، وهذا يدل على أن مديري المدارس بمحافظة المنوفية يهتمون باتباع أهداف الإلتقان /إقدام والتي تتمثل في رغبة المدير في تطوير ذاته وكفاءته من خلال زيادة المعرفة والفهم واكتساب مهارات جديدة، وبذل الجيد والإصرار والتحدي لإنجاز الهدف.

البعد الثاني: أهداف الإلتقان / إبحام:

جدول (١١): نتائج التحليل الوصفي لعبارة البعد الثاني (أهداف الإلتقان / إبحام)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	أخشى من ضعف قدراتي على حل المشكلات التي قد تواجهني داخل المدرسة.	٢.٢٣	٠.٨٣١	منخفضة
٢	١	اشعر بالخوف من قلة تحقيقي لأمالي في وظيفتي كمدير مدرسة.	٣.٠٨	٠.٥٢٤	متوسطة
٣	٣	اشعر بالشروع الذهني في اثناء اتخاذ القرار.	٢.٧٤	٠.٦٩٨	متوسطة
٤	٤	أجد صعوبة في تحقيق أهدافي الوظيفية.	٢.٣٥	٠.٩٤١	منخفضة
٥	٦	اشعر بالخوف من ضعف فهمي للوائح الإدارية.	١.٩٨	٠.٨٧٢	منخفضة
٦	٢	اشعر بالقلق من ضعف فهمي للموضوعات الإدارية التي تعرض على لأول مرة.	٢.٨١	٠.٨٣٩	متوسطة
		المجموع	٢.٥٣	٠.٨٠٩	منخفضة

يتضح من خلال جدول (١١) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد "أهداف الإلتقان / إبحام"، قد جاءت (منخفضة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥٣ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠٩)، مما يعني أن هناك درجة منخفضة من الممارسات للعبارة الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٩٨ - ٣.٠٨) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المتوسطة) و(المنخفضة)، إذ

جاءت متوسطة في العبارات (٢، ٣، ٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٧٤ - ٣.٠٨)، في حين جأت منخفضة في العبارات (١، ٤، ٥)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١.٩٨ - ٢.٣٥)، وهذا يدل على أن مديري المدارس بمحافظة المنوفية يتبعون أهداف الإلتقان /إحجام بصورة منخفضة والتي تتمثل في تركيز انتباه المدير على تجنب الفشل أو الوقوع في الخطأ، أو عدم الوصول إلى التمكن، رغبة في تجنب عدم الكفاءة.

البعد الثالث: أهداف الأداء / إقدام:

جدول (١٢): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث (أهداف الأداء / إقدام)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	أسعى لإظهار قدراتي لتحقيق التفوق الإداري على زملائي في الإدارة.	٣.٥٨	٠.١٠٦	مرتفعة
٢	٣	اشعر بكفاءتي أكثر من زملائي.	٣.٩٤	٠.٧٧٤	مرتفعة
٣	١	أشعر بالسعادة حينما يطلب مني أحد زملائي شرح موضوع إداري معين.	٤.٢٤	٠.٨٨٧	مرتفعة جدا
٤	٢	أتفوق علي زملائي في الإدارة.	٤.١١	٠.٨٥٢	مرتفعة
٥	٤	أحاول استثمار قدراتي للحصول على تقييم جيد من الوزارة.	٣.٨٤	٠.٦٩٨	مرتفعة
٦	٥	أسعى للاطلاع الجيد على اللوائح الإدارية كي أحقق النجاح المطلوب.	٣.٧٩	١.١٠١	مرتفعة
		المجموع	٣.٩٢	٠.٨٦٣	مرتفعة

يتضح من خلال جدول (١٢) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد "أهداف الأداء / إقدام"، قد جاءت (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٢ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (٠.٨٦٣)، مما يعني أن هناك درجة مرتفعة من الممارسات للعبارات الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٥٨ - ٤.٢٤) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المرتفعة) و(المرتفعة جدا)، إذ جاءت مرتفعة جداً في العبارة (٣)، بمتوسط حسابي (٤.٢٤)، في حين جأت مرتفعة في العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٣.٥٨ - ٤.١١)، وهذا يدل على أن مديري المدارس بمحافظة المنوفية يتبعون أهداف الأداء / إقدام والتي تتمثل في رغبة

المدير في إظهار قدرته الخاصة أمام الآخرين، للحصول على أحكام إيجابية نحو ذاته وكفاءته مقارنة بالآخرين.

البعد الرابع: أهداف الأداء / إجمام:

جدول (١٣): نتائج التحليل الوصفي لعبارات البعد الرابع (أهداف الأداء / إجمام)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	أفكر جيداً فيما يقوله عني زملائي.	٢.٩٦	٠.٩٧٩	متوسطة
٢	١	أحاول انجاز النشاطات التي يكلفني بها مدير الإدارة.	٢.١٨	١.٢٥٠	منخفضة
٣	٣	احس بضعف قدراتي أثناء اتخاذ القرار الإداري.	٢.٦٩	١.٠٠٤	متوسطة
٤	٤	أقلق من الأمور المترتبة على قراراتي.	٣.١٢	١.١٥٧	متوسطة
٥	٦	اشعر بالخجل حينما يعتقد الآخرين بأنني مدير فاشل.	٢.٥٨	٠.٩٥٢	منخفضة
٦	٢	اشعر بالقلق حينما تبدأ المقابلات لتجديد الثقة في كمدير مدرسة.	١.٨٩	٠.٧٤٩	منخفضة
		المجموع	٢.٥٧	١.٠٠٣	منخفضة

يتضح من خلال جدول (١٣) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد "أهداف الأداء / إجمام"، قد جاءت (منخفضة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥٧ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (١.٠٠٣)، مما يعني أن هناك درجة منخفضة من الممارسات للعبارة الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٨٩ - ٣.١٢) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المتوسطة) و(المنخفضة)، إذ جاءت متوسطة في العبارات (١، ٣، ٤)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٦٩ - ٣.١٢)، في حين جاءت منخفضة في العبارات (٢، ٥، ٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١.٨٩ - ٣.١٢)، وهذا يدل على أن مديري المدارس بمحافظة المنوفية يتبعون أهداف الأداء / إجمام بصورة منخفضة والتي تتمثل في رغبة المدير في عدم الظهور بالعجز أمام الآخرين، وتجنب الأحكام السلبية حول قدرته وامكاناته مقارنة بالآخرين.

كافة الأبعاد لمحور درجة ممارسة التوجهات الهدافية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد المحور الأول الذي يقيس درجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري مدارس محافظة المنوفية بشكل مجمل، وجاءت النتائج كما بعرضها الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤): نتائج التحليل الوصفي لدرجة ممارسة التوجهات الهدافية لدى مديري

المدارس بمحافظة المنوفية

رقم البعد	ترتيب البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	أهداف الإتقان / إقدام	٤.٠٤	٠.٧٥٣	مرتفعة
٢	٤	أهداف الإتقان / إجمام	٢.٥٣	٠.٨٠٩	منخفضة
٣	٢	أهداف الأداء / إقدام	٣.٩٢	٠.٨٦٣	مرتفعة
٤	٣	أهداف الأداء / إجمام	٢.٥٧	١.٠٠٣	منخفضة

يتضح من خلال جدول (١٤) أن تقديرات عينة البحث من المعلمين بمحافظة المنوفية لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد "أهداف الأداء / إجمام"، قد جاءت (منخفضة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥٧ من ٥.٠٠) بانحراف معياري قدره (١.٠٠٣)، مما يعني أن هناك درجة منخفضة من الممارسات للعبارة الواردة بهذا البعد، وتضمن البعد (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٨٩ - ٣.١٢) درجة من أصل (٥.٠٠) درجات أي تراوحت ما بين (المتوسطة) و(المنخفضة)، إذ جاءت متوسطة في العبارات (١، ٣، ٤)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٦٩ - ٣.١٢)، في حين جاءت منخفضة في العبارات (٢، ٥، ٦)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (١.٨٩ - ٣.١٢)، وهذا يدل على أن مديري المدارس بمحافظة المنوفية يتبعون أهداف الأداء / إجمام بصورة منخفضة والتي تتمثل في رغبة المدير في عدم الظهور بالعجز أمام الآخرين، وتجنب الأحكام السلبية حول قدرته وامكاناته مقارنة بالآخرين.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

أشارت نتائج السؤال الثاني إلى أن أكثر التوجهات الهدفية شيوعاً هو توجه (إتقان / إقدام)، يليه توجه (أداء / إقدام) في الرتبة الثانية، يليه توجه (أداء / إقدام) في الرتبة الثالثة، يليه توجه (إتقان / إقدام) في الرتبة الرابعة والأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري المدارس من أهم العناصر في العملية التعليمية والذي يحاول إثبات أنه قادر على الإنجاز والإقدام على المسؤوليات التعليمية، وخاصة المسؤوليات التي تمهد له الطريق لتحقيق النجاح وتعزيز الثقة بالنفس لإثبات هويته الخاصة به، ومن هنا جاءت أهداف إتقان - إقدام في المرتبة الأولى في هذا البحث، أما المدير الذي يتبنى الأهداف (أداء / إقدام - أداء / إقدام - إتقان / إقدام) جاءت في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي في هذا البحث - فإن هدفه الوصول إلى أحكام إيجابية من الآخرين حول أدائه، وتجنب الأحكام السلبية حول قدرته، لأنه يسعى بذلك للنجاح ولو ببذل القليل من الجهد ليشعر بالكفاءة. ولقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع معظم نتائج الدراسات السابقة مثل : ودراسة حسن (Hassan, 2020) ولم تختلف نتائج هذا البحث مع دراسات سابقة

ينص السؤال الثالث من أسئلة البحث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة البحث عن درجة القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال وللكشف عما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابة عينة البحث عن القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات البحث (النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي)، تم استخدام "ت" للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent- sample T test) وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

جدول (١٥) الفرق بين متوسطي درجات عينة البحث من الذكور والاناث من مديري المدارس بمحافظة المنوفية في القدرة على اتخاذ القرار

قيمة اختبار T		الإناث (ن=٧١)		الذكور (ن=٢٠٩)		القدرة على اتخاذ القرار
دلالة T	قيمة T	ع	م	ع	م	
٠.٤٥٩	٠.٧٤٢	١.٧٥٦	٢٣.٧٣٢	٢.٤٠٢	٢٣.٥٠٢	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٤٢١	٠.٨٠٧	١.٤٤٧	٢٣.١٤١	٢.٤٧٩	٢٢.٨٩٠	صياغة القرار واعلانه
٠.٣٨٧	٠.٨٦٦	١.٧٥٦	٢٣.٧٣٢	٢.٥٠٠	٢٣.٤٥٥	متابعة تنفيذ القرار
٠.٤١٨	٠.٨١١	٤.٩٢٩	٧٠.٦٠٧	٧.٣٣٢	٦٩.٨٤٧	الدرجة الكلية

يتبين من نتائج الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث (الذكور والاناث) من حيث خصائصهم الديمغرافية (ذكور - إناث) بمحافظة المنوفية في القدرة على اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار ، وصياغة القرار واعلانه ، ومتابعة تنفيذ القرار ، والدرجة الكلية للاستبانة).

جدول (١٦): الفرق بين متوسطي درجات عينة البحث من تبعاً لنوع المدرسة (حكومي - غير حكومي) من مديري المدارس بمحافظة المنوفية في القدرة على اتخاذ القرار

قيمة اختبار T		غير حكومي (ن=٥٩)		حكومي (ن=٢٢١)		القدرة على اتخاذ القرار
دلالة T	قيمة T	ع	م	ع	م	
٠.٧٠١	٠.٣٨٤	١.٧١٨	٢٣.٦٦١	٢.٣٨١	٢٣.٥٣٤	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٦١٧	٠.٥٠١	١.٤٣٠	٢٣.٠٨٥	٢.٤٣٩	٢٢.٩١٩	صياغة القرار واعلانه
٠.٦١٥	٠.٥٠٣	١.٧١٨	٢٣.٦٦١	٢.٤٧٥	٢٣.٤٨٩	متابعة تنفيذ القرار
٠.٦٤١	٠.٤٦٦	٤.٨٣٢	٧٠.٤٠٧	٧.٢٤٥	٦٩.٩٤١	الدرجة الكلية

يتبين من نتائج الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث من حيث خصائصهم الديمغرافية (مدارس حكومية - وغير حكومية) في القدرة على اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار ، وصياغة القرار واعلانه ، ومتابعة تنفيذ القرار ، والدرجة الكلية للاستبانة).

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين للمؤهل الدراسي لعينة البحث (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) في القدرة على اتخاذ القرار

قيمة اختبار F		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
معنوية F	قيمة F					
٠.٠٠٢	٦.٣٨٣	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٣١.٢٥٥ ٤.٨٩٧	٦٢.٥١٠ ١٣٥٦.٤٥٧ ١٤١٨.٩٦٨	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٠٠١	٦.٨٨٩	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٣٣.٨٤١ ٤.٩١٢	٦٧.٦٨١ ١٣٦٠٠.٧١٥ ١٤٢٨.٣٩٦	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	صياغة القرار و اعلانه
٠.٠٠٢	٦.٣٢٤	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٣٣.١٨٤ ٥.٢٤٧	٦٦.٣٦٨ ١٤٥٣.٤٥٧ ١٥١٩.٨٢٥	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	متابعة تنفيذ القرار
٠.٠٠٢	٦.٥٩٦	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٢٩٣.٥١٩ ٤٤.٤٩٧	٥٨٧.٠٣٧ ١٢٣٢٥.٥٣١ ١٢٩١٢.٥٦٨	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة للمؤهل الدراسي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) في القدرة على اتخاذ القرار (المشاركة في اتخاذ القرار ، وصياغة القرار و اعلانه ، ومتابعة تنفيذ القرار ، والدرجة الكلية للاستبانة)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات الدرجات ودلالاتها فقد تم استخدام اختبار Scheffe Test كما هو واضح في الجدول (١٨).

جدول (١٨): متابعة تحليل التباين باستخدام "اختبار Scheffe" للمؤهل العلمي لعينة

البحث في القدرة على اتخاذ القرار

المتغير	العمر	المتوسطات	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
المشاركة في اتخاذ القرار	بكالوريوس	٢٣.٣٧١	-	*١.١٦٨	*١.١٦٣
	ماجستير	٢٤.٥٣٩	-	-	٠.٤٦٢
	دكتوراه	٢٥.٠٠	-	-	-
صياغة القرار واعيانه	بكالوريوس	٢٢.٧٦٣	-	١.٠٤٥	*١.٨٨٠
	ماجستير	٢٣.٨٠٨	-	-	٠.٨٣٥
	دكتوراه	٢٤.٦٢٣	-	-	-
متابعة تنفيذ القرار	بكالوريوس	٢٣.٣٢٩	-	*١.٢٠٩	*١.٦٧١
	ماجستير	٢٤.٥٣٩	-	-	٠.٤٦٢
	دكتوراه	٢٥.٠٠	-	-	-
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٦٩.٤٦٣	-	٣.٤٢٢	*٥.١٨٠
	ماجستير	٧٢.٨٨٥	-	-	١.٧٥٨
	دكتوراه	٧٤.٦٤٣	-	-	-

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و (بكالوريوس - دكتوراه)، في كل من: المشاركة في اتخاذ القرار ، ومتابعة تنفيذ القرار ، والدرجة الكلية للاستبانة ، لصالح (ماجستير ودكتوراه)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و (بكالوريوس - دكتوراه)، في ، لصالح (دكتوراه)، بينما يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير - دكتوراه)، في كل من: المشاركة في اتخاذ القرار ، وصياغة القرار واعيانه، ومتابعة تنفيذ القرار ، والدرجة الكلية للاستبانة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث) ومتغير نوع المدرسة (مدارس حكومية - مدارس غير حكومية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التشابه النسبي بين كل من المديرين الذكور والإناث نظرا لامتلاكهم القدرة على تجاوز العقبات والمصاعب التي تعرقل سعيهم في محاولة إنجاز

المهام، واكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد على معرفة أعمق وأشمل لفهم ذاتهم ومعرفة احتياجاتهم التي تتحدد دون وجود فروق في الأنماط الهدافية لديهم، وتتفق تلك النتيجة مع عمايرة، وعاشور (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار بحسب متغير النوع الاجتماعي (الذكور - الإناث). كما أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة للمؤهل الدراسي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) في القدرة على اتخاذ القرار المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار لصالح المؤهل الأعلى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين أصحاب المؤهل الأعلى أكثر قدرة على استخدام استراتيجيات تعليمية متطورة، والأكثر تعرضاً للخبرة الأكاديمية والمعرفية وهم أكثر وعياً وتعاوناً مع المواقف الإدارية، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة زمرد، ومغرقونة، وعلي (٢٠١٩) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين على مقياس القدرة على اتخاذ القرار تعزى إلى المؤهل الدراسي في اتجاه المؤهل الأعلى.

٣- نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة البحث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة البحث عن درجة ممارسة مديري المدارس التوجهات الهدافية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن هذا السؤال وللكشف عما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين متوسطات استجابة عينة البحث عن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة المنوفية للتوجهات الهدافية تعزى إلى متغيرات البحث (النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي)، تم استخدام "ت" للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent- sample T test) وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

جدول (١٩) الفرق بين متوسطي درجات عينة البحث من الذكور والاناث من مديري المدارس بمحافظة المنوفية في التوجهات الاهدافية

قيمة اختبار T		الإناث (ن=٧١)		الذكور (ن=٢٠٩)		التوجهات الاهدافية
دلالة T	قيمة T	ع	م	ع	م	
٠.٣٨٤	٠.٨٧٢	٢.٣٢	٢٤.٣٠	٢.١٧	٢٤.٥٦	أهداف الإتقان / إقدام
٠.٧١٧	٠.٣٦٣	١.٨٣	١٤.٩٢	١.٧٣	١٤.٨٣	أهداف الإتقان / إحجام
٠.٦٩٧	٠.٣٩٠	٠.٨٣	٢٣.٧٠	٢.٢٠	٢٣.٨١	أهداف الأداء / إقدام
٠.٨٣٤	٠.٢١٠	١.١٩	١٥.٣٧	١.٤٧	١٥.٤١	أهداف الأداء / إحجام

يتبين من نتائج الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث (الذكور والاناث) من حيث خصائصهم الديمغرافية (ذكور - إناث) في التوجهات الاهدافية (أهداف الإتقان / إقدام، وأهداف الإتقان / إحجام، وأهداف الأداء / إقدام، وأهداف الالاداء / إحجام).

جدول (٢٠): الفرق بين متوسطي درجات عينة البحث من تبعا لنوع المدرسة (حكومي - غير حكومي) من مديري المدارس بمحافظة المنوفية في التوجهات الاهدافية

قيمة اختبار T		غير حكومي (ن=٥٩)		حكومي (ن=٢٣١)		التوجهات الاهدافية
دلالة T	قيمة T	ع	م	ع	م	
٠.٤٢	٠.٨٠	٢.٤٠	٢٤.٢٩	٢.١٥	٢٤.٥٥	أهداف الإتقان / إقدام
٠.٥٧	٠.٥٧	١.٧٦	١٤.٩٧	١.٧٦	١٤.٨٢	أهداف الإتقان / إحجام
٠.٦٤	٠.٤٦	٠.٨٢	٢٣.٦٨	٢.١٥	٢٣.٨١	أهداف الأداء / إقدام
٠.٨٩	٠.١٥	١.١٤	١٥.٣٧	١.٤٦	١٥.٤٠	أهداف الأداء / إحجام

يتبين من نتائج الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث من حيث خصائصهم الديمغرافية (مدارس حكومية - وغير حكومية) في التوجهات الاهدافية (أهداف الإتقان / إقدام، وأهداف الإتقان / إحجام، وأهداف الأداء / إقدام، وأهداف الالاداء / إحجام).

جدول (٢١) نتائج تحليل التباين للمؤهل الدراسي لعينة البحث (بكالوريوس - ماجستير -
دكتوراه) في التوجهات الاهدافية

قيمة اختبار F		درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
معنوية F	قيمة F					
٠.٠٠٠	٦٠.٣٦	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٢٠٥.٨٣ ٣.٤١	٤١١.٦٦ ٩٤٤.٣٣ ١٣٥٥.٩٩	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	أهداف الإلتقان / إقدام
٠.٠٠٠	٦.٨٤	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٢٠.٢٧ ٢.٩٦	٤٠.٥٣ ٨٢١.١٧ ٨٦١.٧٠	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	أهداف الإلتقان / إحجام
٠.٠٠٠	٩٠.٧٥	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	٢٠٨.٥٥ ٢.٣٠	٤١٧.١١ ٦٣٦.٦٠ ١٠٥٣.٧١	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	أهداف الأداء / إقدام
٠.٠٠٠	٩.٩٤	٢ ٢٧٧ ٢٧٩	١٨.٣١ ١.٨٤	٣٦.٦٢ ٥١٠.٣٨ ٥٤٧.٠٠	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	أهداف الالاداء / إحجام

يتضح من جدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة للمؤهل الدراسي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) في التوجهات الاهدافية (أهداف الإلتقان /إقدام، وأهداف الإلتقان /إحجام، وأهداف الأداء / إقدام، وأهداف الالاداء / إحجام)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات الدرجات ودلالاتها فقد تم استخدام اختبار Scheffe Test كما هو واضح في الجدول (٢٢).

جدول (٢٢): متابعة تحليل التباين باستخدام "اختبار Scheffe" للمؤهل العلمي لعينة البحث في التوجهات الهدافية

المتغير	العمر	المتوسطات	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
أهداف الإلتقان / إقدام	بكالوريوس	٢٤.٠٠	-	*٣.٢٣	*٣.٨٦
	ماجستير	٢٧.٢٣	-	-	٠.٦٣
	دكتوراه	٢٧.٨٦	-	-	-
أهداف الإلتقان / إجمام	بكالوريوس	١٥.٨٨	-	*١.٠٩	*١.٩٦
	ماجستير	١٤.٨٨	-	-	٠.٨٣
	دكتوراه	١٣.٩٢	-	-	-
أهداف الأداء / إقدام	بكالوريوس	٢٣.٣٠	-	*٣.٧٨	*٤.٨٩
	ماجستير	٢٦.٠٨	-	-	*١.٧١
	دكتوراه	٢٦.٧٩	-	-	-
أهداف الالاداء / إجمام	بكالوريوس	١٥.٨٨	-	٠.٤٦	*١.٥٠
	ماجستير	١٥.٤٢	-	-	*١.٩٦
	دكتوراه	١٣.٩٣	-	-	-

يتضح من جدول (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و(بكالوريوس - دكتوراه)، في كل من أهداف الإلتقان / إقدام، "وأهداف الأداء / إقدام"، لصالح (ماجستير ودكتوراه)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير - دكتوراه)، في أهداف أداء / إجمام لصالح (بكالوريوس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و(بكالوريوس - دكتوراه)، في "أهداف الإلتقان / إجمام"، "صالح (ماجستير وبكالوريوس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير - دكتوراه)، في أهداف أداء / إجمام لصالح (ماجستير)، بينما يتضح من الجدول عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) في "أهداف الإلتقان / إقدام"، و "أهداف الإلتقان / إجمام"، وعدم وجود فروق في المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) في أهداف الإلتقان / إقدام.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات توجهات الهدف لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث) و متغير نوع المدرسة (مدارس حكومية - مدارس غير حكومية)، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى التشابه النسبي بين كل من المديرين الذكور والإناث؛ لذا فإنهم يمتلكون الحس الصحيح في معرفة ما يستطيعون إنجازه ولما لا يستطيعون؛ بحيث يضعون أهدافاً معينة تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم، والابتعاد عن الأهداف التي يشعرون من خلالها بالفشل والعجز في إنجازها، ويعتمد على مدى الحاجة أو مدى الصعوبة أو السهولة في تحقيقه التي تساعدهم في اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق ذلك الهدف، والإسهام في رفع مستوى المثابرة والجهد المبذول، والتركيز على الأداء وإتقانه وامتلاكهم القدرة على تجاوز العقبات والمصاعب التي تعرقل سعيهم في محاولة إنجاز المهام، واكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد على معرفة أعمق وأشمل لفهم ذواتهم ومعرفة احتياجاتهم التي تتحدد دون وجود فروق في الأنماط الهدافية لديهم، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة هسيه (Hsieh, 2011) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توجهات الهدف بحسب متغير النوع الاجتماعي (الذكور - الإناث).

كما أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة البحث بالنسبة للمؤهل الدراسي (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه) في التوجهات الهدافية "أهداف الإتقان / إقدام"، و "أهداف الإتقان / إحام"، "أهداف الأداء / إقدام"، "أهداف الأداء / إحام لصالح المؤهل الأعلى، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين أصحاب المؤهل الأعلى أكثر إماماً بالعملية التعليمية، وأكثر قدرة على استخدام استراتيجيات تعليمية حديثة، وهم أكثر وعياً وتعاوناً وتفاعلاً مع من حولهم لتحقيق النتائج التعليمية المطلوبة، وبالتالي إلى تؤدي بهم إلى القناعة والرضا الوظيفي، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة يليدزي (Yildizi, 2020) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين على مقياس التوجهات الهدافية تعزى إلى المؤهل الدراسي في اتجاه المؤهل الأعلى.

إحجام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار.

تفسير نتائج السؤال الخامس:

يتضح من نتائج السؤال الخامس وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجات مديري المدارس بمحافظة المنوفية في أهداف الإتقان - إقدام، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجات مديري المدارس بمحافظة المنوفية في أهداف الأداء إقدام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار.

ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك المديرين لمستوى معين من توجهات الهدف يحدد بالضرورة مستوى مهارة اتخاذ القرار لديهم، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن مهارة اتخاذ القرار تشترك مع توجهات الأهداف في أن كل منهما يتطلب من الفرد تحديد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وتحديد السبل والطرق المختلفة لتحقيق تلك الأهداف لحل ما يواجهه من مشكلات مما يساعد في تطوير كفاءته وتطوير ذاته، ويمكن أن يعزى وجود علاقة ارتباطية بين توجهات الهدف ومهارة اتخاذ القرار إلى أن المدير عندما يتخذ قراراً فإنه يقوم بتحديد أهدافه وما يريد تحقيقه؛ حيث أنه يتخذ القرار وهو على يقين بأنه يتجنب الفشل أو عدم ظهوره بشكل أقل من الآخرين وأفضل مما عليه في السابق، وعلى العكس فإن عدم وجود هدف محدد لدى الفرد يسعى إليه قد يقوده إلى عدم اتخاذ قرار رشيد، وكما يشير موسى (٢٠٠٩) بأن القرار يتأثر بالعوامل الشخصية لدى متخذ القرار الذي يقوم بفحص موقف القرار بجميع جوانبه، وفحص البدائل وتقييمها حتى يصل إلى اتخاذ قرار مناسب، كما أن الفرد منذ تحديد أهدافه يكون على اطلاع ومتابعة لتصرفاته وتجنب أي عوامل قد تؤثر على تحقيقه للأهداف.

وتتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة اوبسورن (Obsorn, 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين اتخاذ القرار وكل من أهداف الإتقان وإقدام وأهداف الأداء إتقان، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتخاذ القرار وكل من أهداف الإتقان وإحجام وأهداف الأداء إحجام، كما تتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة جركيا وريستوبوج

وتوليدانا وتولينتينو وريغيرتي & (Garcia, (Restubog, Toledano, Tolentino, Rafferty, 2012) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توجه هدف التعلم واتخاذ القرار المهني، كما تتفق نتيجة هذا الفرض مع دراسة الشهاوي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن درجات توجهات الهدف أسهمت في التنبؤ بالدرجة الكلية لاتخاذ القرار.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

يتناول البحث الراهن في هذا الموضوع أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى أهم التوصيات التي تم اقتراحها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أهم نتائج البحث

يمكن تلخيص نتائج البحث كما يلي:

- ١- هناك تقارباً في تقديرات عينة البحث من المعلمين لدرجة فعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة ككل بين (٣.٨٢ - ٣.٩٣) من أصل (٥.٠٠) درجات، حيث كان أعلاها لبعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ القرار، بينما كان ادناها بعد صياغة القرار وإعلانه.
- ٢- أكثر التوجهات الهدفية شيوعاً هو توجه (إتقان/ إقدام)، يليه توجه (أداء / إقدام) في الرتبة الثانية، يليه توجه (أداء/ إحجام) في الرتبة الثالثة، يليه توجه (إتقان / إحجام) في الرتبة الرابعة والأخيرة.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث (الذكور والإناث) من حيث خصائصهم الديمغرافية (ذكور - إناث) بمحافظة المنوفية في القدرة على اتخاذ القرار.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث من حيث خصائصهم الديمغرافية (مدارس حكومية - وغير حكومية) في القدرة على اتخاذ القرار.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و(بكالوريوس - دكتوراه)، في كل من: المشاركة في اتخاذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية للاستبانة، لصالح (ماجستير ودكتوراه).

- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و(بكالوريوس - دكتوراه)، لصالح (دكتوراه).
- ٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير - دكتوراه)، في كل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية للاستبانة. عمارة، وعاشور (٢٠٢٠)
- ٨- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات توجهات الهدف لدى مديري المدارس ترجع لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث) ومتغير نوع المدرسة (مدارس حكومية - مدارس غير حكومية).
- ٩- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة البحث من حيث خصائصهم الديمغرافية (مدارس حكومية - وغير حكومية) في التوجهات الهدافية أهداف الإلتقان /إقدام، وأهداف الإلتقان /إحجام، وأهداف الأداء / إقدام، وأهداف الأداء / إحجام.
- ١٠- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و(بكالوريوس - دكتوراه)، في كل من أهداف الإلتقان /إقدام، وأهداف الأداء / إقدام، لصالح (ماجستير ودكتوراه).
- ١١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير - دكتوراه)، في أهداف أداء / إحجام لصالح (بكالوريوس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير)، و(بكالوريوس - دكتوراه)، في أهداف الإلتقان /إحجام، لصالح (ماجستير وبكالوريوس).
- ١٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير - دكتوراه)، في أهداف أداء / إحجام لصالح (ماجستير)، بينما يتضح من الجدول عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) في أهداف الإلتقان / إقدام، وأهداف الإلتقان /إحجام.
- ١٣- عدم وجود فروق في المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) في أهداف الإلتقان / إقدام.

- ١٤- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات مديري المدارس في أهداف الإلتقان إقدام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار.
- ١٥- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات مديري المدارس في أهداف الأداء إقدام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار
- ١٦- وجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً بين درجات مديري مدارس بمحافظة المنوفية في أهداف الإلتقان إحام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار، ووجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائياً بين درجات مديري مدارس بمحافظة المنوفية في أهداف الأداء إحام وكل من: المشاركة في اتخاذ القرار، وصياغة القرار وإعلانه، ومتابعة تنفيذ القرار، والدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار

ثانياً: التوصيات

يعد تعزيز القدرة على اتخاذ القرار من خلال تحسين التوجهات الهدافية لدى مديري المدارس أمراً بالغ الأهمية لتعزيز بيئة تعليمية إيجابية وتحسين الأداء المدرسي، وفيما يلي بعض التوصيات لتطوير العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والتوجهات الهدافية لدى مديري المدارس، وتعزيز الأداء المدرسي لتحقيق الأهداف التعليمية، وفي ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية توصل البحث الراهن إلى مجموعة من التوصيات تمثلت فيما يأتي:

أولاً: ضرورة فهم العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والتوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية: ويتضمن ذلك ما يأتي:

أ- القدرة على اتخاذ القرار: وتشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومستتيرة وفي الوقت المناسب لصالح المدرسة.

ب- توجيه الهدف: ويتضمن تحديد ومتابعة وتحقيق أهداف تعليمية وإدارية محددة.

- ويعد التآزر بين هاتين الكفاءتين أمرًا حيويًا، حيث يدعم اتخاذ القرار الفعال تحقيق الأهداف، في حين يوفر التوجه الواضح للهدف إطارًا فعالًا لاتخاذ القرارات.
- ثانيا: تبني آليات لتطوير العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والتوجهات الهدافية لدى مديري المدارس بمحافظة المنوفية: ومن أهمها ما يأتي:
- ١- مواءمة الأهداف مع عمليات صنع القرار: ويتم ذلك من خلال:
 - التأكد من وضوح الأهداف وتوافقها مع رسالة المدرسة ورؤيتها.
 - وضع أطر القرار: وضع أطر عمل تربط القرارات مباشرة بهذه الأهداف، مما يضمن أن كل قرار يتم اتخاذه يقرب المدرسة من تحقيق أهدافها.
 - ٢- التدريب والتطوير المهني: ويتم ذلك من خلال:
 - تصميم برامج تدريبية متكاملة تتناول في الوقت نفسه مهارات اتخاذ القرار وتقنيات تحديد الأهداف.
 - التعلم المبني على السيناريو لمساعدة المديرين على اتخاذ قرارات بناءً على النتائج الموجهة نحو الأهداف.
 - ٣- استخدام البيانات والتحليلات: ومن خلال ذلك يمكن:
 - تنفيذ أنظمة لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف واستخدام تحليلات البيانات ومقاييس الأداء لإرشاد عملية صنع القرار.
 - إنشاء آليات تعليقات مستمرة حيث يتم تقييم نتائج القرارات مقابل الأهداف لتحسين القرارات المستقبلية.
 - ٤- تحديد الأهداف بشكل تعاوني واتخاذ القرار
 - مشاركة المعلمين وأصحاب المصلحة في كل من تحديد الأهداف وعمليات صنع القرار لضمان المشاركة ووجهات النظر المتنوعة.
 - تدريب المديرين على تقنيات بناء الإجماع واتخاذ القرارات التعاونية التي تتوافق مع الأهداف المشتركة.

٥- الإرشاد والتدريب

- إقران المديرين الأقل خبرة مع الموجهين الذين يتمتعون بسجل حافل في تحقيق الأهداف واتخاذ القرار.
- توفير جلسات تدريب مستمرة تركز على دمج التوجه نحو الهدف مع ممارسات اتخاذ القرار.

٦- الممارسات التأملية

- تطوير الأدوات التي تسمح للمديرين بالتفكير في عمليات صنع القرار ومدى توافقها مع أهدافهم.
- التأكيد على أهمية الاعتبارات الأخلاقية في جميع عمليات صنع القرار.
- تشجيع المديرين على التفكير في قراراتهم ونتائجهم لتحسين ممارساتهم القيادية بشكل مستمر.
- الاحتفاظ بالسجلات التي يوثقون فيها القرارات والأساس المنطقي وراءها ونتائجها المتعلقة بالأهداف.

٧- إدارة الموارد

- تدريب المديرين على إعداد الميزانية والتخطيط المالي وتخصيص الموارد لضمان استخدام الموارد بفعالية لتحقيق أهداف المدرسة.
- تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لكتابة المنح وجمع التبرعات لتأمين موارد إضافية للمبادرات المدرسية.

٨- تعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية: ويتم ذلك من خلال:

- تمكين مديري المدارس من خلال منحهم الاستقلالية لاتخاذ القرارات وتشجيع الحلول المبتكرة.
- تعزيز بيئة شاملة حيث يتم تقييم وجهات النظر المتنوعة في عملية صنع القرار.
- تنفيذ أنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب وفعالية المعلم والمقاييس الرئيسية الأخرى لاتخاذ القرارات المستنيرة.

– استخدم أدوات التكنولوجيا لإدارة العمليات المدرسية وتعزيز التواصل وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.

٩- التعاون والتواصل

– إنشاء فرص لمديري المدارس للتعاون مع أقرانهم ومشاركة أفضل الممارسات والتعلم من تجارب بعضهم البعض.

– تشجيع المشاركة في شبكات القيادة التعليمية المحلية والوطنية والدولية.

١٠- التخطيط الاستراتيجي

– **تحديد الأهداف:** تدريب المديرين على تقنيات تحديد الأهداف الفعالة، بما في ذلك الأهداف الذكية (المحددة، والقابلة للقياس، والقابلة للتحقيق، وذات الصلة، والمحددة زمنياً).

– **خطط العمل:** تطوير واضحة وقابلة للتنفيذ لتحقيق هذه الأهداف، مع إجراء مراجعات وتعديلات منتظمة حسب الحاجة.

ثالثاً: وضع خطة للتنفيذ: وتتضمن هذه الخطة:

أ- **مرحلة التقييم:** إجراء تقييم للاحتياجات لتحديد المجالات المحددة التي يحتاج مديرو المدارس إلى التحسين فيها، وإجراء مسح لمديري المدارس لفهم عمليات صنع القرار الحالية وتوجهات الأهداف.

– إجراء تقييم أولي لفهم قدرات اتخاذ القرار الحالية وتوجهات الأهداف لمديري المدارس. ومراقبة التقدم الذي يحرزه مديرو المدارس من خلال التقييمات المنتظمة وجلسات التغذية الراجعة.

– ضبط برنامج التطوير المهني بناء على التغذية الراجعة والنتائج الملحوظة.

– تحديد الفجوات ومجالات التحسين.

ب- مرحلة التطوير

– تطوير وحدات تدريبية متكاملة تركز على اتخاذ القرار وتوجيه الأهداف.

– تخصيص الموارد للتكنولوجيا وبرامج الإرشاد والتطوير المهني المستمر.

ج- مرحلة التنفيذ

- ج وإجراء الدورات التدريبية وورش العمل والندوات.
- التعريف بأدوات جمع البيانات وتحليلها.
- إطلاق برامج التدريب والتأكد من مشاركة جميع المديرين.
- تنفيذ أطر اتخاذ القرار التي تتوافق مع أهداف المدرسة.
- د- مرحلة التقييم: ويتم من خلال هذه المرحلة:
 - مراقبة تقدم المديرين بانتظام فيما يتعلق باتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.
 - إجراء التعديلات اللازمة على برامج التدريب والتطوير بناءً على التعليقات والنتائج الملحوظة.
- هـ - الأدوات والتقنيات: لتنفيذ الاستراتيجيات سالفه الذكر يتم استخدام الأدوات والتقنيات التالية:
 - ١- تحليل سوات (SWOT) لتحديد نقاط القوة (Strengthens) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة تراعي جميع جوانب البيئة المدرسية.
 - ٢- الأهداف الذكية المحددة والقابلة للقياس والتحقق والمحددة زمنياً، مما يوفر إطاراً واضحاً لاتخاذ القرار.
 - ٣- بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من على موازنة أنشطة الأعمال مع رؤية واستراتيجية المنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومراقبة الأداء التنظيمي مقابل الأهداف الإستراتيجية.
 - و- استخدام آلية شجرة القرار: وهي عبارة عن تمثيلات مرئية للحلول الممكنة لقرار ما بناءً على شروط معينة، مما يساعد في تقييم التأثير المحتمل للقرارات.
- مما سبق يمكن القول: من خلال الدمج المنهجي لقدرات اتخاذ القرار مع التوجهات الأهداف، يمكن لمديري المدارس إنشاء نهج متماسك لا يعزز الأداء الفردي لمديري المدارس فحسب، بل يدفع أيضاً إلى تحسين المدرسة بشكل عام، وتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرار وتوجيه الأهداف بشكل كبير، مما يؤدي إلى قيادة مدرسية أكثر فعالية



مجلة كلية التربية. جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgmt.journals.ekb.eg>
المجلد (٩٠) (يناير) ٢٠٢٤م



وتحسين النتائج التعليمية، كما ستعمل هذه العلاقة، المبنية على التعلم المستمر والقرارات
المبنية على البيانات والممارسات التعاونية، على تعزيز ثقافة التميز والمساءلة داخل
المدراس.

المراجع العربية

- أبو حمدي، الهام نايف (٢٠٠٥). أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو غزالة، رمزي (٢٠١٧). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مدارس محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الأغا، صهيب، والعساف، محمود (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سامية فاضل. (٢٠٢٠). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مدارس التربية الخاصة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والاتجاه نحوها. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٨، ع. ١، آب ٢٠٢٠. ص ص. ٥٧-٧٦
- الترتوري، إسراء حسين الجندي، نبيل جبرين (٢٠٢٢). التوجهات الهدافية وعلاقتها بالانفتاح نحو الخبرة لدى عينة من المرشدين التربويين في محافظة الخليل، مجلة جامعة الخليل للبحوث - العلوم الإنسانية، ١ (١٧)، ١-٣٠.
- التويجري، هيلة (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٣)، ٦١١-٦٤٧.
- جبر، رضا عبدالرازق (٢٠٢١). فاعلية برنامج قائم على عادات العقل في تنمية مهارات اتخاذ القرار والدافعية العقلية لدى الطلاب المعلمين بكلية التربية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١ (٨٦)، ٢٤٥-٣٢٥.
- جروان، فتحى (٢٠٠٧). تعليم التفكير مفاهيم وتقنيات، دار الكتاب الجامعي، عمان.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، إبراهيم محمد، الرئيس، إيمان محمد (٢٠١٨) فاعلية استراتيجية سكامبر في تنمية المعرفة الابداعية ومهارات اتخاذ القرار لدى طلاب كلية التربية شعبة الرياضيات. مجلة تربويات الرياضيات، ٢١ (٣)، ١٥٧-٢٠٤.
- حسين، باشيوة (٢٠١٦). معايير جودة القيادة الإدارية الفاعلة في تطوير الأداء التعليمي للمعلمين في مدرسة القرن ٢١ في ضوء فلسفة الجودة والتميز. المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ٣ (١)، ١٣٣-٢٠٤.

- الخولي، صلاح (٢٠٠٩). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار الإداري في الإدارة التعليمية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الدسوقي، محمد أحمد، والنقيب، إيناس فهمي فهمي، والشامي، عبدالواحد محمد مصطفى محمد (٢٠٢٣). قوة السيطرة المعرفية وعلاقتها بكل من اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية ببور سعيد، ٤٤، ٤٧٦-٥٠٣.
- ربيع، هادي (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحميد، رضا ربيع، أبو العلا، حنان فوزى (٢٠١٥). التنبؤ بتوجهات الهدف والطموح في ضوء نمطي الشخصية-أ، ب - لدى عينة من طلاب كلية التربية جامعة المنيا. دراسات تربوية واجتماعية، ٢١ (٣)، ١١١١-١١٥٤.
- زاهر، صدقي، ومحمد، موسى (٢٠٢٣). فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٤، (٤١)، ٥٨-٧٢.
- زمر، أميرة، مغرقة، أريج، علي، نايفة قاسم (٢٠١٩). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٤١ (٤)، ٣٠١-٣٢١.
- السيد، محمد (٢٠١٦). شرعية المعلومات في القران الكريم لصنع واتخاذ القرار: دراسة تحليلية، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، ٣ (٥)، ٣٧-٦٥.
- الشهاوي، محمود (٢٠٢٢). الإسهام النسبي لكل من توجهات الهدف والتفكير التأملي في التنبؤ باتخاذ القرار لدى طلاب الجامعة ذوى الإعاقة البصرية، مجلة علوم ذوى الاحتياجات الخاصة، ٤ (٢)، ٣٨٤٧-٣٩١٥.
- عابدين، حسن سعد، وعبد الواحد، إبراهيم سيد أحمد (٢٠١٩). نمذجة العلاقات السببية بين توجهات الهدف وما وراء المعرفة والتفكير التأملي واتخاذ القرار لدى طلاب كلية التربية، مجلة كمية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥ (٤) ١-٥١.
- عبدالحميد، أسماء (٢٠١١). توجهات الهدف بالمرحلة الجامعية كنتاج للنظرية الضمنية للذكاء وفعالية الذات والاتجاه نحو المقرر وخصائص التقييم، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، ١٤٥، ٢٨٣-٣٣٩.
- عبدالرحمن، إيمان (٢٠١٩) القدرة التنبؤية لعناصر الابداع الإداري بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة البحرين في العلوم التربوية والنفسية، ٢٠ (٢)، ٢٧٢-٣٠٢.

- عبدالرحمن، عبدالسلام، والزلغول، رافع (٢٠١٨). نموذج سببي للعلاقة بين الحاجات النفسية والتوجهات الهدافية والانهماك في التعلم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٨ (٢٤)، ١٢٣-١٥٨.
- عبدالغني، إسلام أنور، وسعيد، نسرین محمد (٢٠١٨). النمذجة السببية لتوجهات أهداف في الإنجاز (النموذج السداسي (٣×٢) والاندماج المعرفي والتحصيل الأكاديمي في ضوء متغيري النوع والتخصص، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤ (٣)،
- العطاس، محمد (٢٠٠٩). اتخاذ القرار: النظرية والتطبيق، الرياض، السعودية، مكتبة الرشيد للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عمارة، رضا سعيد ، وعاشور، محمد ذيب (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (٣)، ٣٨٦-٤٠٩.
- القرعان، رانيا محمود (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٦ (١)، ٢٦٧-٢٨٠.
- محسن، علا (٢٠١٥). درجة امتلاك كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لنظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مروة مختار البغدادي (٢٠١٥). برنامج تدريبي للحد من التسويف الأكاديمي وأثره في توجهات الدافعية للإنجاز لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية جامعة اسكندرية، ٢٥ (٣)، ١٣٠-١٨٦.
- موسى، رحمة (٢٠٠٩). أثر برنامج تدريبي في تحسين مهارة اتخاذ القرار المهني لدى طالبات الصف العاشر في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- المراجع الأجنبية
- Adwan, N. (2019). The effectiveness of decision- making and its relationship to emotional intelligence among primary school principals in the Southern Governorate of Palestine, Master's **thesis**, Islamic University. Gaza, Palestine.
- Altawaya, N., A. (2023). Goal Orientations and their Relationship to Job Satisfaction among Teachers of the First Three Grades in the Capital Amman. **Jordanian Journal of Applied Sciences - Human Sciences Series**, 34 (2), 1-14.



- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2020). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bioethical Decision-Making Skills of High School Students. **International Education Studies**, 8(1), 142-151.
- Boekel, M. V. & Martin, J. M. (2014). Examining the Relation Between Academic Rumination and Achievement Goal Orientation. **Individual Differences Research**, 12(4-A), 153-169.
- Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? **Teaching and Teacher Education**, 65, 71-80.
- Center for creative learning, 2013, Retrieved from: <https://centerforcreativelearning.com/>
- Daft, R. L. (2018). Management (13th ed.). Cengage Learning.
- Dietrich, C. (2010). Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes. **Inquiries Journal**, 2(2), 1-11
- Elliot, A., Murayama, K., & Pekrun, R. (2011). A 3 x 2 Achievement Goal Model. **Journal of Educational Psychology**, 103(3), 632–648.
- Gamze, K. (2017). the relations between scientific epistemological beliefs and goal orientations of preservice teachers. **journal of education and training studies**, 5(10), 1-9.
- Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Toledano, L. S., Tolentino, L. R., & Rafferty, A. E. (2012). Differential moderating effects of student- and parent-rated support in the relationship between learning goal orientation and career decision-making self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 22–33.
- Gutierrez, S. B. (2015). Integrating Socio-Scientific Issues to Enhance the
- Hammad, E. (2017) the effectiveness of situational leadership on enabling the staff about a field study on the staff in the Damascus hospital, **Al- Baeth University magazine**. 20 (39), 14- 168.
- Hassan, H. (2020) . The effective of administrative decisions for private secondary Directorate in the capital governorate Amman and the relationship with crisis management from the staff opinion, Amman, **doctoral Thesis**, the Middle East.
- Kadioglu, C., & Uzuntiryaki-Kondakci, E. (2014). Relationship between learning strategies and goal orientations: A multilevel analysis. **Eurasian Journal of Educational Research**, 56, 1-22.



- Köksoy, Aylin & Aydiner Uygun, Mehtap. (2017). Examining the achievement goal orientation levels of Turkish pre-service music teachers. *International Journal of Music Education*. 36.
- Lewis, S. (2018). Goal orientations of general chemistry students via the achievement goal framework, **Chemistry Education Research and practice**, 19, 199- 2012.
- Logke, E., A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35- year odyssey. **American Psychologist**, 57 (9), 705- 717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2010). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, 57(9), 705-717.
- Matar, H. (2018). The degree of principals' involvement in the relief International Agency schools in Gaza governorate in decision- making and its relations to their work satisfaction,, **master's thesis**,The Islamic University of Gaza. Palestine.
- McCollum. D.L & Kajs. L. Applying goal theory in exploration of student motivations in the domain of educational leadership, **Educational Research Quarterly**, 3 (1), 41-49.
- Milazzo, N., Farrow, D., & Fournier, J. F. (2014) : Enhancing the decision making of skilled karate athletes with a “no-feedback” perceptual training program. **Archives of Budo**, 10, 295-302.
- Mohammed, Z., Kumar, S., & Padakannaya, P. (2021) Well-being and Career Decision-making Difficulties Among Master's Students: A Simultaneous Multi-Equation Modeling, **Cogent Psychology**, 8(1), 1-23.
- Mohsen M. (2019). Crisis management for the deans of faculties at Al-Mustansiriya University and its relationship by decision- making effective from the point of view of the teachers, **Journal of the College of Education Al- Mustansiriya University** (34) 548- 515.
- Neroni, J., Meijs, C., Lontjevas, R. & Kirschner, P. (2018).Goal orientation and academic performance in adult distance education, **International Review of Research in Open Distributed Learning**, 19 (2), 193- 208.
- Obsorn, D. (2010). The relation of goal-directedness, generalized trust and the managers decision making style. **doctoral Thesis**, Capella University.
- Pintrich, P.R., 2010. A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4): 667.
- Robbins, J. (2007). Organizational Behavior: leadership Theories: PEARSON, **Prentic Hall 12th edition**, 156-161.
- Rongrong, Z., Kan, W., Jianlei, B., Yingxue, S., Jun, L. & Mingy, Q. (2018). School counselors attitude a decision- making towards dual relationship and



- confidentiality situations in counseling. **Chinese Mental Health Journal**, 32(3), 185- 190.
- Schunk, D. H. (2012). **Learning theories An educational perspective**. 6th ed. Pearson: Boston.
 - Takashire, N. (2016). What are the relationship between college students Goal orientations and learning strategies? **Psychological Thoughts**, 9 (2), 169- 183.
 - Van Yperen, N. W., & Janssen, O. (2012). Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high job demands. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1161-1171.
 - Wacera. Maria & Mwaura. Peter A. M & Dinga. Jotham N. Relationship between achievement goal orientation and academic achievement among form three students in Kiambu county, Kenya, **international journal education and research**, 6, (4), 53-68.
 - Yildiz, V. A., & Kılıç, D. (2020). An investigation on the viewpoints of students, teachers, and parents about homework in primary schools. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(4). 1572-1583
 - Yambol, J, Onyango, M, Odhiambo, R, & Adoyo, O. (2017). An Assessment of the Extent At Which High School Principals Are Stressed In Relation To Their Job Experience In Schools In Southern Nyanza Region, Kenya, **International Journal of Humanities and Social Science Invention**,3 (5), 25-33.