

6

**درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته
بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين
في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء**

إعداد

فريال عويد الشخوت

5

درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء

إعداد

فريال عويد الشخوت

ملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء. تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) مرشداً ومؤشدة من العاملين في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء. وطبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول ٢٠١٧ / ٢٠١٨، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الدراسة: ان درجة اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء جاءت بمستوى مرتفع. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة. أن مستوى أداء الوظيفي للمرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء مرتفعة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح المرشيدات. ولصالح مرشدي المدارس الخاصة، ولصالح المرشدين التربويين حملة مؤهل البكالوريوس. وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، الاداء الوظيفي، المرشدين التربويين.

The degree of principals' practice in making decisions and their relation to job performance from the point of view of educational counselors in secondary schools in Zarqa Governorate

Ferial Awaid Al Shakhout

abstract

The study aimed at identifying the degree of the principals' practice of decision making and its relation to job performance from the point of view of educational counselors in secondary schools in Zarqa Governorate. The study sample consisted of (240) mentors and counselors from secondary school staff in the directorates of education in Zarqa Governorate. The study was applied in the first semester 2017/2018, and the study used the descriptive descriptive method. After analyzing the data, the study reached the results: The level of decision-making among high school principals in Zarqa was high. There are no statistically significant differences in the level of decision making and the dimensions of it in the secondary school principals in Zarqa due to gender variables, scientific qualification, years of experience, and type of school. The level of job performance of educational counselors in secondary schools in Zarqa Governorate is high. There are differences of statistical significance in the level of job performance of educational counselors in Zarqa Governorate according to gender variable, and in favor of guides. For the benefit of private school counselors, and for the benefit of educational counselors holders of a bachelor's degree. The existence of a positive correlative relationship and a statistically significant function between the decision-making level of secondary school principals and the level of job performance of educational counselors in secondary schools in Zarqa Governorate.

Keywords: decision making, job performance, educational mentors



مقدمة:

إن النجاح الذي تحققه المدرسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها في اتخاذ القرار. لأن القرارات الإدارية صلب عمل القادة وهي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم في المدرسة. ولأن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، فإنه لا بد أن تتصف الطريقة التي تدار بها بالوضوح، وأن أساليبها واضحة ومهاراتها متقنة. ومن أهم مهاراتها التي لا بد للمدراء من إتقانها مهارة اتخاذ القرار.

ويعتبر موضوع اتخاذ القرار من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة وعملية اتخاذ القرار تعتبر عملية مهمة وضرورية لتغيير الواقع وتطويره، وهي تعتبر جوهر العملية الإدارية (الراشدي، ٢٠١٣)، لذلك ذهب التربويون إلى تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرار، وحتى يتحقق الإصلاح في التعليم لا بد أن يرتبط بكل محاولة إصلاح إدارة خاصة به، ولعل ما يميز الإدارة ويوضح معالمها استخدامها لأساليب عدة من ميدان المعرفة فالإدارة عندما تقوم بالتخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إنما هي تتخذ قرارات تخطيطية، أو تنظيمية، أو توجيهية، أو رقابية (كنعان، ٢٠٠٧).

إن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها تعني العمل الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة واحدة من مراحل تكوين القرار (الرواشدة، ٢٠٠٥). كما يعتقد البعض، وإنما هي صناعة تحتوي على جميع المراحل التي يمر بها القرار، بدءاً بمرحلة تحديد المشكلة وانتهاء بحلها، ومعالجتها بشكل أو بآخر، وهذا بطبيعة الحال يعني أن اتخاذ القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وكذلك اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات، والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل اتخاذ القرار (غلوم، ٢٠٠٩).

إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية الأساسية من حيث تحديد أهداف عمل المؤسسة وتنظيم قواعده وقوانينه وأساليبه وإجراءاته وتوجيه العمل وتنفيذه وتحديد المعايير لتقويمه والحكم على جودته، والنشاط الإداري بحاجة إلى اتخاذ القرارات المناسبة، ومن هنا فإن قياس مقدار النجاح الذي تحققه أي مدرسه تعتمد على قدرة وكفاءة المدير في اتخاذ القرار المناسب (مستغوني، ٢٠١٥).

ولذلك تعتبر مهارة اتخاذ القرار اساسية لكل مَدِير مدرسة، وفاعليته تعتمد بشكل اساسي على قدرة المدير على وضع البدائل ودراستها لمواجهة المشاكل واتخاذ القرار فيها، كما إن نجاح الإدارة المدرسية يرتبط بعدة أمور تتمثل في امتلاك المديرين للمفاهيم الإدارية الحديثة وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للمؤسسة، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها (الخولي، ٢٠١٤).

ويعد اتخاذ القرار بالتشاور عملية تعاونية مشتركة تسهم في دفع المدرسة إلى الأمام، ونظراً لان العصر الحالي عصر المعلومات والاتصالات، فإنه بالتالي يتطلب هندسة هذه العلاقات، إضافة إلى هندسة العمليات، وهذا ما يفرض تحدياً رئيسياً يتمثل في تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة صياغته بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة المدارس بكفاية وفاعلية (kim,2001).

ولا بد من أن ينعكس القرار داخل المؤسسة على أداء العاملين فيها، فكلما كان القرار ناضجاً، انعكس ذلك على أداء العاملين.

ويعرف مفهوم الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الكمية والنوعية في كافة المجالات المالية والإدارية والفنية، وهذا يحتم على المؤسسة تطوير أهدافها قصيرة وطويلة الأجل، وقياسها وتحليلها ومتابعتها، وذلك لقياس أداء المؤسسة (أبو احمد، ٢٠١١).

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته (الخالدي، ٢٠٠٨).

وتتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها (صلحية، ٢٠١٠).

وهناك عدة أبعاد للأداء تشتمل على ما يلي (النهائية، ٢٠١٤): مستوى أو وحدة التحليل: وتشتمل مستوى الفرد، ومستوى الوحدة في التنظيم، ومستوى التنظيم (المؤسسة). ومقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، النوعية، النمو، رضا الموظفين، رضا الجمهور، التجديد والابتكار. وقياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية وكمية أو غير موضوعية. والإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس. ومجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

ويمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بعاملين رئيسيين هما (السعود، أبو احمد، ٢٠١٢): عوامل فنية: وتشتمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل. فلاشك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة. وعوامل إنسانية: وتشتمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالمعرفة والتعليم والخبرة، والتدريب والمهارة والقدرة الشخصية. كما تشمل الرغبة في العمل وتحدد بظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعية، وحاجات ورغبات الفرد.

وبناء على ما سبق وجدت الباحثة أنه من الواجب أن تقوم بدراسة موضوع درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء.

مشكلة الدراسة:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بعدة مواضيع منها الاتصال، القيادة، الضغوط والرضا الوظيفي، ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فأما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل.

وفي ظل ما سبق، تتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء؟

٢- هل يختلف مستوى اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء ، باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة ؟

٣- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة؟

٥- هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الزرقاء و مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء .
- الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء .
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين درجة اتخاذ القرار ومستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الزرقاء .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الآتية :

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء .

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨.
- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين:

- ١- دراسات تتعلق باتخاذ القرار .
- ٢- دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي .

أولاً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

- دراسة المصري (٢٠٠٨) هدفت الدراسة التعرف على معوقات اتخاذ القرار والمشاركة في صنعته بالمرحلة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتعرف على الفروق بين وجهة نظر المديرين والمعلمين، ووضع تصورات وحلول مقترحة لتفعيل اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وكذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم نتائجها قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار وتدني مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتأخر وصول القرارات لمنفذها، وتدني استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وتدني استخدام التقنية في اتخاذ القرار.
- دراسة السيد (٢٠٠٨) هدفت الدراسة التعرف على فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري/ مديرات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج، تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) مفردة. واستخدمت الدراسة استبانة أجري لها الصدق والثبات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتتخلص نتائج الدراسة فيما يلي: فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج تتراوح ما بين (متوسطة وضعيفة). وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الأساليب المعرفية وفاعلية اتخاذ القرارات. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأساليب المعرفية موضع الدراسة وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج ترجع لمتغير (الجنس/ المؤهل). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأساليب المعرفية موضع الدراسة وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري

مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج ترجع لمتغير (مكان المدرسة، وسنوات الخدمة). تسهم الأساليب المعرفية موضع الدراسة في التنبؤ بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج.

■ دراسة تشيكيونغ, **Chi Keung (2008)**. هدفت الدراسة الى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق إجراءات الدراسة في مدينة هونج كونج على (٢٠) مدرسة ثانوية، وشملت العينة (٢٣٥) معلماً، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يفضل المعلمون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي، ومجال المناهج الدراسية، ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج ايجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي، وإدراك عبء العمل.

■ دراسة فتش, **Fitch (2009)**. هدفت الى الكشف عن عمليات صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المناطق التعليمية في بنسلفانيا الولايات المتحدة الأمريكية، واختبار العلاقة بين صنع القرار الأخلاقي وأساليب القيادة والعوامل الديمغرافية. ولأغراض الدراسة فقدتم توزيع استبانات على جميع مديري المناطق التعليمية في بنسلفانيا. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات خبرة المدير وصنع القرار الأخلاقي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل قرار يتخذه المدير له نتائج أخلاقية، وأن عملية صنع القرار الأخلاقي هي من مسؤولية المدير.

■ دراسة كوجر, **Kaucher (2010)**. هدفت الى تحديد صفات القائد الفعال والمسؤول عن عملية صنع القرارات الأخلاقية، فضلاً عن الكشف عن الدرجة التي يكون فيه القرار الأخلاقي مؤشراً فعالاً للقائد الفعال، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وزعت على ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الفعالة وعملية صنع القرار الأخلاقي. كما خلصت إلى أن القائد الفعال هو الذي يتميز بالمصداقية والأمانة والإصغاء والكفاءة والدافعية، وأشارت النتائج إلى أن المصداقية تعني قول الحقيقة، فيما تعني الأمانة المحافظة على الوعود والالتزامات، أما الثقة فهي فاعلية القائد التربوي.

دراسة الدرويش (٢٠١٢) هدفت هذه الدراسة الى تعرف مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وتم استخدام أداتين الأولى استبانة صنع القرار الأخلاقي والثانية استبانة الولاء التنظيمي وقد استخدم المنهج الوصفي. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم. مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهم. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٤).

دراسة السفيناني (٢٠١٢) هدفت الدراسة التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. وكذلك هدفت الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية واستخدمت الدراسة استبانة تكونت من (٤٦) فقرة. وجاءت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أن درجة مشاركة المعلمي في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤). أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشرة سنة.

▪ دراسة العمري (٢٠١٤). هدفت الدراسة التي تحدد المعوقات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والادارية، والتقنية، التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظرهم. وقد استخدم المنهج الوصفي. تكونت مجتمع الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخواة البالغ عددهم (١٤٨) مديراً ووكيلاً، حيث تم استثناء ثلاثين مديراً ووكيلاً بالعينة الاستطلاعية، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم بالحصص الشامل فكان عدد الاستبانات (١١٨) استبانة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وجاءت النتائج على النحو التالي: أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار كانت بدرجة (كبيرة) وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، ثم المعوقات الشخصية والاجتماعية بالمرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية الكلية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والدورات التدريبية والمرحلة باستثناء وجود فروق في المعوقات الشخصية والاجتماعية لصالح المراحل العليا مقابل الابتدائية، بينما تبين وجود فروق في المعوقات التنظيمية الادارية والتقنية والمعوقات الكلية وفقاً الى متغير سنوات الخبرة لصالح عشر سنوات فأكثر، مقابل الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

▪ هدفت دراسة الخالدي (٢٠٠٨) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم. تكونت عينة الدراسة من (٤٨٩) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨)، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة تكونت من (٦٦) فقرة بصورتها النهائية، موزعة على ستة مجالات هي (التنظيم والأعمال الإدارية، شؤون الطلبة، متابعة المعلمين، المناهج، المجتمع المحلي، البناء المدرسي). وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم كان بشكل

عام مرتفعاً. وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنس، في كل المجالات والدرجة الكلية وكانت الفروق لصالح الإناث. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في كافة مجالات أداة الدراسة وفي الدرجة الكلية للمجالات، لصالح حملة الشهادات العليا. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية في كافة مجالات أداة الدراسة وفي الدرجة الكلية للمجالات، وأن الفروق، كانت لصالح من خبرتهم من ٥ إلى أقل ١٠ سنوات. وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير الجنسية، في كل المجالات والدرجة الكلية، باستثناء مجال المجتمع المحلي، وكانت الفروق لصالح الكويتيين.

دراسة قديمي (٢٠١١) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس المهنية الحكومية والخاصة في فلسطين ممن هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) ويشكلون ما نسبته (٧٩%) من مجموع مجتمع الدراسة. وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو الآتي: إن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية بشكل عام كان متوسطاً. إن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء الوظيفي. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة مجالات مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي

المدارس المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.

■ **دراسة قديمي و الخالدة (٢٠١٣)** هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (٣٣٥) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (٢٠١١ - ٢٠١٠)، وشكلت ما نسبته (٧٩%) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٤٢٢) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، وجرى التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين، وجرى التحقق من ثباتهما. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، أجريت المعالجة الإحصائية المناسبة منها: حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية ودرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس.

■ **دراسة النبهانية (٢٠١٤)** هدفت إلى معرفة العلاقة بين تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. وللإجابة على التساؤلات صممت استبانة مكونة من (٥٥) فقرة موزعة في ستة مجالات رئيسية، وبعد التأكد من دلالات صدقها وزعت على (١٦٠) من رؤساء الأقسام. وقد استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والمقارنات البعدية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بين الدرجة الكبيرة والدرجة المتوسطة وحصل محور التكنولوجيا على أعلى المتوسطات الحسابية بعد ذلك جاء محور نمط الاتصال ثم محور الإدارة ثم طبيعة العمل ثم الهيكل التنظيمي وجميعها حصلت على درجة موافقة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور مشاركة العاملين وحصل على درجة موافقة متوسطة. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الذكور والإناث في المحاور التالية: الهيكل

التنظيمي، الإدارة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، والأداء الوظيفي، وكذلك المجموع الكلي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الذكور والإناث في المحور المتعلق بطبيعة العمل ومحور التكنولوجيا وإصالح الذكور. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في جميع مجاور أداة الدراسة ما عدا محور نمط الاتصال وكان لإصالح مؤهل ماجستير فأعلى. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستويات الخبرة الوظيفية في جميع محاور الدراسة. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالنسبة لمتغير المحافظة في جميع المحاور. أشارت النتائج أن هنالك ارتباط طردي ودال إحصائياً بين محاور أداة الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية.

■ دراسة الراجحية (٢٠١٤) هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، والتعرف إلى آراء عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الداخلية وفق متغيرات الدراسة (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة)، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من (٥٣) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: المجال الإداري، المجال الفني، المجال الإنساني. وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات الخاصة بالأداة تم توزيعها على (٤٨٠) معلم ومعلمة في (١٨) مدرسة تعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير النوع في جميع المحاور لإصالح الإناث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الخبرة في جميع المحاور لإصالح المعلمين الأقل خبرة (١ - ٥).

▪ دراسة منسأه (٢٠١٥) دارت حول خطابات القيادات النسائية: دينامية الأداء الوظيفي في المدارس الأساسية في شرق غانا، حيث اشتملت عينة الدراسة على (١٩) قائدة و (١٠٥) معلماً وتم اختيار (٥) قائدات لإجراء مقابلة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية المستخدمة هي الموقية والديمقراطية. وأن العاملين مع النمط القيادي الموقية أدائهم الوظيفي الأعلى.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبعض أدواته، لوصف وتحليل درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء، لتوضيح العلاقة بينهما.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المرشدين التربويين في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (٣٢٠) مرشداً ومرشدة. و تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) مرشداً ومرشدة من المرشدين التربويين في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٠٠	%٤٢
	إناث	١٤٠	%٥٨
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧١	%٧١
	دراسات عليا	٦٩	%٢٩
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٠	%٢٩
	٥-١٠ سنوات	٩١	%٣٨
	١٠ سنوات فأكثر	٧٩	%٣٣
نوع المدرسة	حكومية	١٢٤	%٥٢
	خاصة	١١٦	%٤٨
المجموع		٢٤٠	%١٠٠

أداة الدراسة.

تم تطوير أداة الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة والأبحاث التي تم الاطلاع عليها، وتكوّنت من جزأين: الجزء الأول، ويشمل المتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة. أما الجزء الثاني فتكون من بعدين هما :

▪ **البعد الأول:** تهيئة اتخاذ القرار الإداري واشتمل على (١١) فقرة.

▪ **البعد الثاني:** المشاركة في اتخاذ القرار الإداري واشتمل على (٩) فقرة.

الأداء الوظيفي: واشتمل على (٢٥) فقرة.

صدق الأداء:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية من ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك لإبداء آرائهم وملحوظاتهم عن سلامة فقراتها ومجالاتها من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، وبعد ان أبدى المحكمون آرائهم تم تفرغ جميع الملحوظات الواردة منهم، وقد اعتمدت الفقرة التي حصلت على اتفاق (١٠) محكمين فأكثر، أي ما نسبته (٨٠%) من المحكمين فأعلى، مع الأخذ بالحسيان كل ما ورد من ملحوظات تتعلق بحذف، وتعديل الصياغة اللغوية، وإضافة الفقرات الجديدة المقترحة، واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على نسبة اتفاق المحكمين. وأعطت وزناً مدرجاً وفقاً لمقياس (ليكرت Likert) المكون من (٥) درجات وحسب التدرج التالي: كبيرة جداً (٥) نقاط، كبيرة (٤) نقاط، متوسط (٣) نقاط، ضعيفة (٢) نقطتان، ضعيفة جداً (١) نقطة واحدة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ- ألفا (Cronach,sAlpha) لأداة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في الجدول (٢) الآتي:

□

جدول (٢) : معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لأداة الاتزان الانفعالي والولاء التنظيمي

الأداة	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
تهيئة اتخاذ القرار الاداري	١١	٠,٩٢
المشاركة في اتخاذ القرار الاداري	٩	٠,٨٥
اتخاذ القرارات ككل	٢٠	٠,٨٩
الأداء الوظيفي	٢٥	٠,٩٠

إجراءات الدراسة:

إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والحصول على الموافقات الرسمية على إجراء الدراسة، ولتسهيل مهمة الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة. وقد وضحت الباحثة لأفراد العينة الهدف من الدراسة، وطريقة الإجابة عليها، مع بيان سرية البيانات التي سيدلون بها، وأنها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك وصولاً للموضوعية، وبعد استرداد الاستبانات قامت الباحثة بتجميعها وفرزها وتفرغ الاستجابات، وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها، والتوصل إلى النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

الأساليب الإحصائية

استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة، وجرى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في المعالجة الإحصائية لاستخراج نتائج الدراسة، وكذلك اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار بيرسون.

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة اتخاذ القرارات والأبعاد الفرعية المكونة لها كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات

من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء

الرتبة	درجة اتخاذ القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	مرتفع	٠,٥٩	٣,٧٥	تهيئة اتخاذ القرار الاداري
٢	مرتفع	٠,٦١	٣,٦٩	المشاركة في اتخاذ القرار الاداري
	مرتفع	٠,٥٥	٣,٧٢	اتخاذ القرارات ككل

يتبين من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لدرجة اتخاذ القرار لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء بلغ (٣,٧٢)، وانحراف معياري مقداره (٠,٥٥)، وكذلك يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد تهيئة اتخاذ القرار الاداري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥)، وانحراف معياري مقداره (٠,٥٩)، في حين جاء في المرتبة الثانية بعد المشاركة في اتخاذ القرار الاداري بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٩)، وانحراف معياري مقداره (٠,٦١).

يمكن تفسير هذه النتيجة بان درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء جاء بمستوى مرتفع ربما يرجع لقيام المدير باعداد مسوغات اتخاذ القرار من خلال التهيئة لذلك القرار ومن ثم المشاركة في اتخاذ القرار من قبل جميع العاملين في المدرسة. كلما كان مدير المدرسة يدرك واجباته الوظيفية وملتزم بالانظمة والتعليمات تكون قراراته مرتبطة على اساس سليم وهدفها نجاح المدرسة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨)، ودراسة (chi keung, 2009، ودراسة (fitch, 2009، وفيما اختلفت مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٠٨)، ودراسة المصري (٢٠٠٨)، والدرويش (٢٠١٢)، ودراسة السفيناني (٢٠١٢).

وكذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات كل بعد من أبعاد اتخاذ القرارات كما هو مبين في الجداول (٢-٣).

أولاً: بعد تهيئة اتخاذ القرار الإداري

جدول (٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تهيئة اتخاذ القرار الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١.	أرى أن يخدم القرار مصلحة العمل	٤,٥٤	٠,٩٤	مرتفع
٢.	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	٤,٢٨	٠,٩٥	مرتفع
٣.	أطلع على التعاميم التي تتعلق بالقرار	٤,٢٢	٠,٨٥	مرتفع
٤.	أحدد موضوع القرار بدقة	٤,٢٤	٠,٩٢	مرتفع
٥.	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	٤,١٧	٠,٩١	مرتفع
٦.	أهين الظروف المناسبة لاتخاذ القرار	٤,١١	١,١٣	متوسط
٧.	أحيط بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار	٣,٩٩	٠,٩٥	مرتفع
٨.	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار	٣,٩٦	٠,٩٦	مرتفع
٩.	اطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار	٣,٩٠	١,٠٣	مرتفع
١٠.	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة ضد اتخاذ القرار	٣,٨٢	١,٣٠	متوسط
١١.	أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند اتخاذ القرار	٣,٧٥	١,٠٣	متوسط
المتوسط الكلي				مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد تهيئة اتخاذ القرار الإداري بلغ (٤,٠٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٩) ، وكذلك يتبين من الجدول السابق ان الفقرة التي تنص على " أرى أن يخدم القرار مصلحة العمل " حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٥٤)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٥)، وحصلت الفقرة التي تنص على " أخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند اتخاذ القرار " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥)، وبانحراف معياري مقداره (١,٠٣).

ثانياً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المشاركة
١.	أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار	٢,٨٤	٠,٩٧	مرتفع
٢.	أثق في الخبرات المتوافرة لدى العاملين معي.	٢,٧٩	٠,٨٩	مرتفع
٣.	أقبل الأفكار المتعلقة بالقرار بطريقة ودية.	٢,٧٧	٠,٩٥	مرتفع
٤.	أعدل القرار إذ تطلب الأمر.	٢,٨٣	١,٠٠	مرتفع
٥.	أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار.	٢,٨٦	٠,٩٤	مرتفع
٦.	أخذ برأي الأغلبية عن وجود اعتراض على القرار	٢,٢٩	١,١٦	متوسط
٧.	إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار.	٢,٤٩	١,٠١	متوسط
٨.	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.	٢,٧٢	٠,٩٤	مرتفع
٩.	إشراك المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار.	٢,٧٤	٠,٩٨	مرتفع
	المتوسط الكلي	٢,٦٩	٠,٦١	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١) ، وكذلك يتبين من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على " أقبل بدائل جديدة وممكنة حول القرار " حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣,٨٤)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٤) وحصلت الفقرة التي تنص على " إشراك المستويات المختلفة من العاملين في اتخاذ القرار. " المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب مقداره (٣,٧٤)، وانحراف معياري مقداره (١,٣٠).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يختلف مستوى اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء، باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة؟

أولاً: متغير الجنس

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اتخاذ القرارات لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء حسب متغير الجنس (ذكور، إناث) كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار التائي لمستوى اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس

البيد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	ذكور	١٠٠	٢,٨٠	٠,٥٨	-٠,٤٨٠	٠,٦٢
	إناث	١٤٠	٢,٧	٠,٥٩		
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	ذكور	١٠٠	٢,٧٤	٠,٦٢	٠,٤٣٣	٠,٦٥
	إناث	١٤٠	٢,٦٥	٠,٥٩		
اتخاذ القرار ككل	ذكور	١٠٠	٢,٧٧	٠,٥٦	-٠,٠١٥	٠,٩٨
	إناث	١٤٠	٢,٦٨	٠,٥٥		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدراء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيم جميع ت غير دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدير المدرسة يقوم بواجباته الوظيفية والمرتبطة بغض النظر عن جنسه سواء كان ذكر أو أنثى. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨)

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار التائي

لمستوى اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البيد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	بكالوريوس	١٧١	٣,٧٥	٠,٥٩	-٠,٠٩٠	٠,٤٥
	دراسات عليا	٦٩	٣,٨٤	٠,٥٤		
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	بكالوريوس	١٧١	٣,٧١	٠,٦٠	٠,٠٤	٠,١٢
	دراسات عليا	٦٩	٣,٦٧	٠,٦٠		
اتخاذ القرار ككل	بكالوريوس	١٧١	٣,٧٣	٠,٥٦	-٠,٠٣	٠,٣١
	دراسات عليا	٦٩	٣,٧٦	٠,٥١		

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء. تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيم جميع ت غير دالة إحصائياً. يمكن تفسير هذه النتيجة بان مدير المدرسة في تعامله في اتخاذ القرارات لا يعتمد في ذلك على مؤهله العلمي وإنما يعتمد على ما لديه من صلاحيات في ضوء منصبه كمدير للمدرسة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨)، ودراسة العمري (٢٠١٤).

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اتخاذ القرار وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المؤهل العلمي						البيد
أكثر من ١٠ سنوات		٥-١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
٠,٦١	٣,٧٨	٠,٥٩	٣,٧٠	٠,٥٥	٣,٨٠	
٠,٥٧	٣,٧٣	٠,٦٢	٣,٦٥	٠,٦٣	٣,٧١	
٠,٥٥	٣,٧	٠,٥٧	٣,٦٨	٠,٥٤	٣,٧٥	اتخاذ القرار ككل ككل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تهيئة اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	٠,٨٩٢	٢	٠,٤٤٦	١,٢٢٨	٠,٢٩
	داخل المجموعات	١٦١,١٤٢	٢٢٧	٠,٢٤٩		
	الكلية	١٦٢,٠٣٩	٢٢٩			
المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	بين المجموعات	٠,٤٥٧	٢	٠,٢٢٩	٠,٦٠٠	٠,٥٤
	داخل المجموعات	١٧٦,٠٩٠	٢٢٧	٠,٢٨١		
	الكلية	١٧٦,٥٤٧	٢٢٩			
اتخاذ القرار ككل	بين المجموعات	٠,٦٢٩	٢	٠,٣١٤	١,٠٠٤	٠,٣٦
	داخل المجموعات	١٤٤,٧٤٦	٢٢٧	٠,٣١٣		
	الكلية	١٤٥,٣٧٥	٢٢٩			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى اتخاذ القرار لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً.

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود فروق لدرجة الإدارات المدرسية في اتخاذ القرار يعزى لمتغير سنوات الخبرة، لربما يعود بان مدير المدرسة يقوم بواجبه سواء كان ذو خبرة واسعة أو خبرة حديثة، لأن الأنظمة والتعليمات لديه واحدة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨)، ونتيجة دراسة fitch, 2009، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السفياتي (٢٠١٢)، ودراسة العمري (٢٠١٥)

رابعاً: متغير نوع المدرسة

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبار الثاني

لمستوى اتخاذ القرار وفقاً لمتغير نوع المدرسة

المستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المدرسة	البعد
٠,٦٢	-٠,٤٨٠	٠,٦٠	٢,٧٤	١٢٤	حكومية	تهيئة اتخاذ القرار الإداري
		٠,٥٧	٢,٧٧	١١٦	خاصة	
٠,٦٥	٠,٤٢٣	٠,٦٠	٢,٧٠	١٢٤	حكومية	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
		٠,٦٢	٢,٦٨	١١٦	خاصة	
٠,٩٨	-٠,٠١٥	٠,٥٦	٢,٧٢	١٢٤	حكومية	اتخاذ القرار الكلي
		٠,٥٥	٢,٧٢	١١٦	خاصة	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرّاء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير نوع المدرسة حيث كانت قيم جميع ت غير دالة إحصائياً.

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود فروق في اتخاذ القرارات يعزى لمتغير نوع المدرسة، ربما يعود إلى أن التعليمات لدى الإدارات المدرسية واحدة وواجباتهم موحدة، وبالتالي جاءت هذه النتيجة بعدم وجود فروق في اتخاذ القرارات سواء كان في مدرسة حكومية أو مدرسة خاصة في ضوء اجابة افراد عينة الدراسة من المرشدين التربويين..

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
١	١٦	التزم باوقات الدوام الرسمي	٤,٦٥	٠,٦٨	مرتفعة
٢	١١	التزم بالقوانين والانظمة المدرسية	٤,٦١	٠,٦٢	مرتفعة
٣	٢	أبذل الجهد الكافي لإنجاز واجباتي في الوقت المحدد	٤,٥٨	٠,٥٩	مرتفعة
٤	٣	أمتلك معرفة تامة بالأعمال الموكلة إليّ	٤,٤٩	٠,٦٤	مرتفعة
٥	٢١	أمتلك القدرة على إدارة الصف	٤,٤٩	٠,٦٩	مرتفعة
٦	١٧	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بدقة ومهارة	٤,٤٧	٠,٧٤	مرتفعة
٧	١٥	أهتم بمستوى التحصيل الدراسي للطلاب	٤,٤٦	٠,٧٧	مرتفعة
٨	٩	أنفذ الخطة الدراسية وفق البرنامج المحدد	٤,٤٢	٠,٦٩	مرتفعة
٩	٢٣	أهتم بالطلبة الموهوبين وأحفرهم للأفضل	٤,٤١	٠,٧٧	مرتفعة
١٠	١١	أراعي الفروق الفردية بين مستويات الطلبة	٤,٤	٠,٦٩	مرتفعة
١١	٢٢	أهتم بنظام التقويم كي أحسن مستوى أدائي	٤,٢٩	٠,٨١	مرتفعة
١٢	١٣	أتحمل ضغوط العمل في سبيل تحقيق الأهداف	٤,٢	٠,٨٧	مرتفعة
١٣	١٠	أستخدم الوسائل التعليمية بفاعلية	٤,١٩	٠,٧٥	مرتفعة
١٤	٧	أحرص على تطبيق توصيات المشرف التربوي	٤,١٣	٠,٨٥	مرتفعة
١٥	٥	أخطط للحصص المدرسية بأسلوب إبداعي	٤,١١	٠,٨٣	مرتفعة
١٦	١٩	أنصرف من الحصص الدراسية قبل الموعد المحدد	٤,٠٦	١,٣٥	مرتفعة
١٧	٢٤	أتجنب الإندماج مع زملاء العمل	٣,٩٩	١,٢٩	مرتفعة
١٨	٢٠	أقدم اقتراحات لتطوير التعليم	٣,٨١	٠,٩٤	مرتفعة
١٩	١٢	أعمل ساعات إضافية لإنجاز أعمالتي المدرسية	٣,٦٧	١,١٠	متوسطة
٢٠	٤	أستغل إجازاتي المرضية	٣,٥٨	١,٢٨	متوسطة
٢١	٦	أحصل على شكر وتقدير عندما أستحق	٣,٥٣	١,٠٨	متوسطة
٢٢	٢٥	أعاني من الصداق والكتابة أثناء عملي	٣,٥١	١,٢٩	متوسطة
٢٣	٨	أحتاج الى وقت كبير لإنجاز ما يطلبه مني المدير	٣,٠٦	١,١٥	متوسطة
٢٤	١٤	أبحث عن فرصة عمل أفضل من مكان عملي الحالي	٣,٠٢	١,٤٠	متوسطة
٢٥	١٨	أواجه مشكلات مع زملاء العمل تعيق أداء مهامي	٢,٤٢	١,٢٩	متوسطة
		المتوسط الكلي للأداء	٤,٠٢	٠,٣٩٠	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الدرجة الكلية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم من وجهة نظرهم مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقتهم (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٣٩٠).

حيث حصلت الفقرة رقم (١٦): ألنزم بأوقات الدوام الرسمي، على اعلى متوسط حسابي قيمته (٤,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، في حين حصلت الفقرة (١٨): أواجه مشكلات مع زملاء العمل تعيق أداء مهامي، على أقل متوسط حسابي قيمته (٢,٤٢) وبانحراف معياري (١,٢٩).

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى أداء المرشدين التربويين جاء مرتفعاً، يعود لحب العمل والاخلاص في العمل، وقيامهم بواجباتهم على أفضل صورة. واتقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، ودراسة الفاخوري (٢٠٠٨)، ودراسة قدومي (٢٠١١)، ودراسة منساه (٢٠١٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. تعزى لمتغيرات : الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة؟

أولاً : متغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي:

وللإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، والتي تُعزى لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم تبعا لمتغيرات الجنس ونوع المدرسة والمؤهل العلمي

المتغير	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	١٠٠	٣,٦٨	٠,٤٠٦	٢٢٨	٦,٦٢-	٠٠,٠٠
	أنثى	١٤٠	٤,٠٦	٠,٣٣٠			
نوع المدرسة	خاصة	١٢٤	٤,٠٩	٠,٢٩٩	٢٢٨	٢,٧٨	٠٠,٠٠٦
	حكومي	١١٦	٣,٩٨	٠,٣٨١			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٧١	٤,٠٣	٠,٣٤	٢٢٨	٠,١١	٠٠,٠٠
	دراسات عليا	٦٩	٣,٩٢	٠,٤٥			

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (٩)، الى وجود فروقا دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الجنس، استنادا الى قيمة ت المحسوبة والبالغة (-٦,٦٢)، وبمستوى دلالة بلغت (٠,٠٠)، ولصالح المرشدين. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام المرشدين في العمل يكون أكثر من المرشدين من باب أن القضايا التي تهتم بها المرشدين تكون بحاجة إلى متابعة بشكل مستمر والسؤال عن الاجراءات التي يمكن أن تتبع في التعامل مع قضايا الارشاد. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، والراجحية (٢٠١٤).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة قدومي (٢٠١١) ودراسة النبهانية (٢٠١٤). كما تبين وجود فروقا دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم تبعا لمتغير نوع المدرسة، استنادا الى قيمة ت المحسوبة والبالغة (٢,٧٨)، وبمستوى دلالة بلغت (٠,٠٠٦)، ولصالح مرشدي المدارس الخاصة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل في المدارس الخاصة بحاجة الى اثبات الذات بشكل مستمر خوفا من البحث عن مرشد آخر وخصوصا بأن العمل في القطاع

الخاص يخلو من الأمان الوظيفي ولهذا جاءت هذه النتيجة بأن الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لصالح المرشدين العاملين في المدارس الخاصة.

كما تبين وجود فروقاً دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة t المحسوبة والبالغة (٠,١١)، وبمستوى دلالة بلغت (٠,٠٠)، ولصالح المرشدي حملة مؤهل البكالوريوس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً ولصالح حملة درجة البكالوريوس مقارنة مع حملة درجة الدراسات العليا، ولربما يعود ذلك إلى إيمان حملة البكالوريوس بأن عملهم في المدارس مستمر، بخلاف حملة الدراسات العليا الذين يطمحون بالانتقال إلى العمل في الجامعات.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الخادلي (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح حملة الدراسات العليا. واختلفت مع نتيجة دراسة قنومي (٢٠١١)، ودراسة النبهائية (٢٠١٤) ودراسة الراجحية (٢٠١٤).

ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

وللإجابة عن هذا السؤال فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء

من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المتغير	المتغير
٠,٣٢	٤,٠٥	٧٠	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٠,٣٦	٣,٩٧	٩١	٥ - ١٠ سنوات	
٠,٣٨	٤,٠٤	٧٩	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٣٦	٤,٠٢	٢٤٠	المجموع	

يلاحظ من الجدول (١٣) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، وللتحقق من جوهرية هذه الفروق سألنا الذكر، تم إجراء تحليل التباين الثنائي لاستجاباتهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك كما في الجدول (١٤).

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين لمستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء
من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	٠,٢٨٩	٢	٠,١٩	١,٥٥	٠,٢١٤
الخطأ	٤٢,٧٠٨	٢٣٧	٠,١٣		--
المجموع	٤٤,٩٩٦	٢٣٩			

تشير نتائج الجدول رقم (١٤) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha < ٠,٠٥)$ في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً الى قيمة ف المحسوبة والبالغة (١,٥٥) وبمستوى دلالة بلغ (٠,٢١٤).

تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة بأن طبيعة عمل المرشدين التربويين واحدة وواجباتهم واحدة وبالتالي لا يوجد فروقات بين المرشدين في أدائهم الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النبهانية (٢٠١٤) ودراسة الرجحية (٢٠١٤)، ودراسة الخالدي (٢٠٠٨).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في الزرقاء و مستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له من جهة لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ومستوى الأداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين من جهة أخرى كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥) : معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الاتزان الانفعالي ومستوى الولاء التنظيمي بين درجة اتخاذ القرار ومستوى الاداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

اتخاذ القرار			الأبعاد
اتخاذ القرارات ككل	المشاركة في اتخاذ القرار الإداري	تهيئة اتخاذ القرار الإداري	
**٠,٥٢	**٠,٥١	**٠,٤٨	الاداء الوظيفي

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = (٠,٠١)$

يتبين من الجدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = ٠,٠١)$ بين درجة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. وكذلك يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = ٠,٠١)$ بين بعد تهيئة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء. وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = ٠,٠١)$ بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنه كلما كان هناك وعي لدى الإدارة عند اتخاذ القرارات فإنه سوف ينعكس ذلك على أداء المرشدين التربويين وخصوصاً إذا كانت الإدارة واعية وتتعامل مع الكادر الإداري والعاملين على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السيد (٢٠٠٨)، ودراسة الدرويش (٢٠١٢)، ودراسة kau cher,2010، ودراسة قدومي وخوالدة (٢٠١٣)،

نتائج الدراسة:

- بعد تحليل بيانات الدراسة خرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها:
- ان درجة اتخاذ القرارات لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء جاءت بمستوى مرتفع.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى اتخاذ القرار والأبعاد المكونة له لدى مدرء المدارس الثانوية في الزرقاء تعزى لمتغير نوع المدرسة.
- أن مستوى أداء الوظيفي للمرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء مرتفعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء تبعا لمتغير الجنس، ولصالح المرشدات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء تبعا لمتغير ولصالح مرشدي المدارس الخاصة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمرشدين التربويين في محافظة الزرقاء تبعا لمتغير لصالح المرشدين التربويين حملة مؤهل البكالوريوس.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين درجة اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الاداء الوظيفي لدى المرشدين التربويين في المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:
- إعداد وتنفيذ برامج توعية حول مفهوم اتخاذ القرار وأهمية تطبيقها في المدارس.
- العمل على زيادة تحسين وتطوير كفاءة المرشدين التربويين لتنفيذ كل ما هو جديد ببرامج الارشاد.
- العمل على إشراك المرشدين بدورات حديثة عن الارشاد خصوصاً المستجدات الحديثة في هذا المجال، وذلك للوصول إلى درجة من رضا المرشدين عن عملهم.
- ضرورة الموازنة بين سنوات الخبرة والمعلمين ومتطلبات الوظيفة التي سوف يشغلونها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حمدة، عائشة (٢٠١١). " التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي لدى المعلمين" رسالة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم التربوية والنفسية_ جامعة عمان العربية، الأردن.
- أبو عاشور، خليفة، شطناوي، جميل(٢٠١٤) فاعلية القرار المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات الاردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٠، عدد ٣، صص ٣٣٧-٣٤٩.
- الخالدي، مشعل (٢٠٠٨). " مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات التربوية العليا_ جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الدرويش، دلال (٢٠١٢) مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الراجحية، شريفة (٢٠١٤) "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم_ جامعة نزوى، بسلطنة عمان.
- الراشدي، كريمة احمد (٢٠١٣) القيم الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ديالى، العراق
- الرواشدة، خلف (٢٠٠٥) درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صنع القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- السعود، راتب؛ أبو حمدة، عائشة. (٢٠١٢) التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها. دراسات العلوم التربوية. ٣٩(١). ص٩٧- ١١٨.

- السفيناني، ماجد بن سفر (٢٠١٢) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية/ دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- السيد، حسن (٢٠٠٨) الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، مصر.
- صليحة، شامي (٢٠١٠)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة (أ. محمد بوقرة) بومرداس ، رسالة ماجستير، جامعة أ. محمد بوقرة بومرداس.
- العمري، يوسف بن محمد (٢٠١٤) معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- غلوم، محمد (٢٠٠٩) معوقات اتخاذ القرار كما يراها مديروا المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.
- فاخوري، رلى (٢٠٠٨). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للقيادة التعليمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات التربوية العليا - جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- قديمي، منال (٢٠١١). " مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس" رسالة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم التربوية والنفسية- جامعة عمان العربية، الأردن.
- قديمي، منال و الخوالدة، تيسير (٢٠١٣) "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس" ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد الثاني العدد ٦ ص ١٤٢.
- كنعان، نواف (٢٠٠٢) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الاصدار الخامس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، الطبعة السابعة، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مستغوني، آمنه (٢٠١٥) آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي/ الجزائر.
- المصري، محمد (٢٠٠٨) معوقات اتخاذ القرارات التربوية والمشاركة فيها بالمدارس الابتدائية في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر مديري المدرء ومعلميها. مجلة التربية، جامعة الأزهر.
- النبهانية، شيخة (٢٠١٤). " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية:

- Chi keung Cheng (2008) The Effect of Shared Decision- Making on the Improvement in Teachers Jop Development, Access date, October 14, 2009, from: <http://www.eric. edu.gov>.
- Harrison E.F. (2000) Levels of strategic Decision – making : Myth or reality ? , Management Development Review . Vol. 7, No. 4, PP. 16-23.
- Kaucher, E. (2010). Ethical decision making and effective leadership, DAI-A71/03, ProQuest Dissertations & Theses.
- Kim, Funny (2001) : The Relation Ship Between Decision Making participation in Jop Satisfaction Among wore An School Teacher. University of Iowa proudest Abstracts.
- Mensah, Dominic kwaku Danso. "Female leadership discourse: the dynamics of teacher performance in basic schools in the upper denkyira east municipality of Ghana". International journal of education learning and development. V3. n1. p36-49. (2015).